

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Matilda Vähäkangas

**TYÖNTEKIJÖIDEN ORGANISAATIOON SOSIAALISTUMINEN JA
TYÖHÖN SITOUTUMINEN**

Tapauksena Danfoss Drives, Suomi

Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIOLUETTELO	6
TAULUKKOLUETTELO	8
TIIVISTELMÄ	10
1. JOHDANTO	11
1.1 Tutkielman rakenne	13
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma	14
2. TULOKKAASTA TYÖYHTEISÖN JÄSENEKSI	15
2.1 Organisaatioon sosiaalistuminen	16
2.2 Sosiaalistumisen sisältöä kuvaavia malleja	19
2.2.1 Taorminan (1994) neljän osa-alueen malli	19
2.2.2 Chaon ym. (1994) kuuden osa-alueen malli	21
2.2.3 Kleinin ym. (2008) kahdentoista osa-alueen malli	22
2.3 Sosiaalistuminen prosessina	24
2.3.1 Yksilön ja organisaation yhteensopivuus	26
2.3.2 Sosiaalistumistaktiikat	27
2.3.3 Työntekijän aktiivisuus	31
2.3.4 Vuorovaikutus	32
2.3.5 Perehdyttäminen	34
2.3.6 Sosiaalistumisen resurssit	35
2.4 Sosiaalistumisen vaikutukset	37
2.5 Työhön sitoutuminen	42
2.6 Yksilön ja työn yhteensopivuus	48
2.7 Yhteenveto	51

3. TUTKIMUS	53
3.1 Tutkimusympäristön kuvaus	53
3.2 Aineiston keruu ja käsittely	54
3.3 Tutkimusmenetelmät	55
3.3.1 Mittareiden esittely	55
3.3.2 Analyysitekniikat	62
3.4 Aineiston kuvaus	65
3.5 Tutkimuksen tulokset	67
3.5.1 Työntekijöiden sosiaalistuminen ja sitoutuminen	67
3.5.2 Työntekijöiden yhteensopivuus organisaation ja työn kanssa	78
3.5.3 Organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen yhteys	84
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	87
4.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	89
4.2 Tulosten tarkastelu tieteellisen kirjallisuuden valossa	91
4.3 Käytännön implikaatiot	93
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	96
4.5 Jatkotutkimusideat	98
5. LÄHTEET	101
LIITE 1. Kyselylomake	110
LIITE 2. Kyselyn muuttujien käännökset	113
LIITE 3. Muuttujakohtaiset faktorilataukset ja mittareiden Cronbachin Alfa	115
LIITE 4. Tiivistetyt kysymykset Danfossille	117

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Sosiaalistumisen kokonaisuus.	25
Kuvio 2. Sosiaalistumistaktiikat.	29
Kuvio 3. Työntekijöiden vuorovaikutuksen aktiivisuus.	33
Kuvio 4. Sosiaalistumisen resurssit.	37
Kuvio 5. Sosiaalistumisprosessi ja sosiaalistumisen vaikutukset.	39
Kuvio 6. Uuden työntekijän työhön sitoutumisen ylläpitokäyrät.	41
Kuvio 7. Sosiaalistumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.	52
Kuvio 8. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden vaikutus organisaatioon sosiaalistumiseen.	80
Kuvio 9. Yksilön ja työn yhteensopivuuden vaikutus työhön sitoutumiseen.	83
Kuvio 10. Yhteensopivuuksien vaikutus organisaatioon sitoutumiseen.	84
Kuvio 11. Organisaatioon sosiaalistumisen vaikutus työhön sitoutumiseen.	85
Kuvio 12. Organisaatioon sosiaalistumisen alamittareiden vaikutus työhön sitoutumiseen.	85
Kuvio 13. Organisaatioon sosiaalistumisen ja työn ja yksilön yhteensopivuuden vaikutus työhön sitoutumiseen.	86
Kuvio 14. Johtopäätösten yhteenveto sosiaalistumisesta ja työhön sitoutumisesta.	88

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Sosiaalistumisen sisällön osa-alueet eri tutkijoiden mukaan.	23
Taulukko 2. Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujien korrelaatiomatriisi.	60
Taulukko 3. Organisaatioon sitoutumisen mittarin tunnusluvut.	62
Taulukko 4. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma.	65
Taulukko 5. Vastaajien työsuhteiden kesto.	66
Taulukko 6. Sosiaalistumisen mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonnat.	69
Taulukko 7. Sosiaalistumisen alamittareiden vastausten jakautuminen.	70
Taulukko 8. Sosiaalistumisen mittarin muuttujien vastausten jakautuminen.	71
Taulukko 9. Työhön sitoutumisen mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.	73
Taulukko 10. Työhön sitoutumisen osa-alueiden vastausten jakautuminen.	74
Taulukko 11. Työhön sitoutumisen mittarin muuttujien vastausten jakautuminen.	75
Taulukko 12. Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.	76
Taulukko 13. Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujien vastausten jakautuminen.	77
Taulukko 14. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.	79
Taulukko 15. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittarin muuttujien vastausten jakauma.	79
Taulukko 16. Yksilön ja työn yhteensopivuuden mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.	81
Taulukko 17. Yksilön ja työn yhteensopivuuden mittarin muuttujien vastausten jakauma.	82

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö**Tekijä:** Matilda Vähäkangas**Pro gradu -tutkielma:** Työntekijöiden organisaatioon sosiaalistuminen ja työhön sitoutuminen. Tapauksena Danfoss Drives, Suomi.**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Oppiaine:** Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma**Työn ohjaaja:** Riitta Viitala**Aloitusvuosi:** 2011**Valmistumisvuosi:** 2019**Sivumäärä:** 107 + 4 liitettä.

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumista ja työhön sitoutumista sekä niiden välistä yhteyttä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää millainen vaikutus yksilön ja organisaation sekä yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella on sosiaalistumiseen ja sitoutumiseen. Tutkielmassa tutkitaan myös millaisena Danfoss Drives segmentin Vaasan yksikön työntekijät kokevat oman organisaatioon sosiaalistumisen, työhön ja organisaatioon sitoutumisen sekä yhteensopivuuden.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus tarjoaa lukijalle kuvauksen siitä, mitä organisaatioon sosiaalistuminen, työhön sitoutuminen ja yhteensopivuusteoriat ovat. Lisäksi selvitetään mitkä tekijät vaikuttavat niihin ja kuinka yksilö ja organisaatio voivat näihin tekijöihin vaikuttaa. Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan myös organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen vaikutuksia, jotka perustelevat, miksi organisaation kannattaa kiinnittää niihin huomiota ja miksi aihetta on tärkeää tutkia.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselylomakkeena, johon vastasivat Danfoss Drivesin, Vaasan yksikön työntekijät. Aineisto sisältää yhteensä 183 havaintoyksikköä. Aineistoa analysoitiin keskilukujen sekä faktori- ja regressioanalyysien avulla.

Tutkimuksen tulosten perusteella yksilön ja organisaation yhteensopivuus vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sosiaalistumiseen ja yksilön ja työn yhteensopivuus työhön sitoutumiseen. Molemmat yhteensopivuudet selittivät myös huomattavan osan organisaatioon sitoutumista, mikä vaatii tulevaisuudessa lisää tutkimista. Lisäksi tehty tutkimus osoittaa, että onnistunut organisaatioon sosiaalistuminen vahvistaa työhön sitoutumista. Tulosten avulla luotiin malli, jossa organisaatioon sosiaalistumisen osa-alueista työntekijän kokemien tulevaisuuden näkymien sekä yksilön ja työn yhteensopivuuden avulla pystytään selittämään tilastollisesti merkitsevästi työhön sitoutumisen vaihtelua.

AVAINSANAT: Organisaatioon sosiaalistuminen, työhön sitoutuminen, yhteensopivuusteoriat

1. JOHDANTO

Hyvistä työntekijöistä on tulevaisuuden työmarkkinoilla yhä kovempi kilpailu. Globaalit työmarkkinat, työikäisen väestön määrän jatkuva lasku, lisääntynyt liikkuvuus, sekä teknologian kehityksen vaatima uudenlainen osaaminen luovat yrityksille haasteita. Yritysten täytyy pystyä houkuttelemaan uutta osaavaa työvoimaa, ja samalla pyrkiä pitämään kiinni olemassa olevista yrityksen tavoitteisiin sitoutuneista työntekijöistä (Knox & Freeman 2006). Nykypäivän työntekijät arvostavat *yhteensopivuutta* työn ja organisaation, erityisesti sen toiminnassa näkyvien arvojen, kanssa. Nuoremmat sukupolvet arvostavat tämän lisäksi erityisesti vapautta ja työn tuomaa statusta, kun taas vanhemmilla sukupolvilla ulkoiset arvot, kuten palkka ja edut korostuvat työtä valittaessa ja siihen sitoutuessa. Erot sukupolvien välillä eivät kuitenkaan välttämättä liity sukupolvien välisiin eroihin vaan enemmänkin ikään ja elämäkokemukseen sekä uran ja elämän eri vaiheisiin. Tästä syystä tärkeintä on ymmärtää yksilöiden välisiä eroja ja pyrkiä ottamaan ne mahdollisimman hyvin huomioon osana organisaation toimintaa. (Cennamo & Gardner 2008; Wong, Gardiner, Lang & Coulon 2008.)

Ikääntyvä väestö aiheuttaa tulevaisuudessa entistä suurempia haasteita yrityksille rekrytoinnin ja henkilöstösuunnittelun osalta, sillä koko yhteiskunta on uudenlaisen haasteen edessä väestöllisen huoltosuhteen heikentyessä. Huoltosuhteella tarkoitetaan alle 15-vuotiaiden ja yli 65-vuotiaiden kansalaisten suhdetta työikäisen väestön määrään. Vuoden 2017 lopussa huoltosuhde oli 60, mutta ennusteiden mukaan vuonna 2020 luku on 62 ja vuonna 2030 se on noussut jo 66. Huoltosuhteen heikentyminen ei ole ollut yhtä rajua kuin on aiemmin ennustettu, sillä syntyvyys on laskenut odotettua voimakkaammin, aiheuttaen nuorten huollettavien määrän laskun. Pidemmällä aikavälillä tämä tulee kuitenkin heikentämään huoltosuhdetta entisestään, sillä uusien työikäisten määrä vähenee jatkuvasti samalla kun huollettavien määrä kasvaa. Työikäisten määrä on vähentynyt Suomessa 2010-luvun aikana yhteensä 100.000 henkilöllä suurten ikäryhmien eläköityessä. Ennusteen mukaan työikäisen väestön määrä laskee nykyisestä vuoteen 2030 mennessä vielä 57.000 henkilöllä. (Suomen virallinen tilasto 2019). Työvoimapulan lisäksi, suurten ikäryhmien eläköityessä yritysten haasteena tulevaisuudessa on kokeneiden

työntekijöiden mukana katoava hiljainen tieto ja osaaminen. Tilanteen helpottamiseksi työntekijöiden työuria ja -ikää tulisi pidentää ja Suomeen tulisi tuoda lisää työvoimaa Suomen ulkopuolelta. (Lämsä & Päivike 2013: 34.)

Yhdessä yrityksessä tehdyt työurat lyhenevät ja työurista tulee sirpaleisempia, sillä kynys työn vaihtamiselle, jos työ tai organisaatio ei miellytä, on madaltunut. Lisääntyneet vaihtoehdot ovat muuttaneet työmarkkinoita työntekijöiden markkinoiksi, jossa he voivat valita, minkä työn he ottavat vastaan. (Klein & Heuser 2008.) Yritysten tulee panostaa entistä enemmän siihen, että se näyttää työnhakijoiden silmissä ja mielikuvissa varteenotettavalta työnantajalta, jotta yritykseen hakee töihin potentiaalisia työntekijöitä. Jokaisella yksilöllä on erilainen persoonallisuus, taidot, kyvykkyudet, kokemukset, psykologiset tarpeet, arvot ja kiinnostuksen kohteet. Näillä kaikilla on vaikutusta siihen, millaista työtä yksilöt etsivät, millaisen työn he päättävät vastaanottaa ja millaisessa työssä he pysyvät. (Dawis & Lofquist 1984: 13 – 18).

Yrityksen pitää onnistua valitsemaan rekrytoinneissa työn ja organisaation kanssa yhteensopivia henkilöitä. Nämä työntekijät valitsevat tulla osaksi organisaatiota ja sitoutuvat työhön ja toimivat työssään tehokkaasti ja organisaatiota kehittäen, parhaassa tapauksessa uniikkia kilpailuetua luoden. (Knox ym. 2006.) Työhön sopeutuminen (*Work Adjustment*), kuvaa yksilön ja ympäristön välistä vastaavuutta eli sitä kuinka harmoninen suhde näiden välillä on. Niin yksilö kuin ympäristö reagoivat toisiinsa ja niillä on molemmilla vaatimuksia toisiaan kohtaan. Yksilön on sopeuduttava ympäristöön, ja ympäristön yksilöön. Esimerkiksi työelämässä yksilö haluaa saada tehdystä työstä vastinetta ja ympäristö vaatii yksilöltä tietynlaisia kykyjä, jotta hän voi suoriutua työstä. (Dawis ym. 1984: 53–55.) Lisäksi yrityksen pitää uusien työntekijöiden sopeutumisen mahdollistamisen lisäksi pitää huolta myös olemassa olevasta yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin sitoutuneesta hyvästä ja osaavasta työvoimasta. (Knox ym. 2006.)

Tämän tutkielman päämääränä on lähestyä oikeiden työntekijöiden löytämistä, sopeuttamista ja työsuhteessa pysymistä työntekijöiden **organisaatioon sosiaalistumisen** ja **työhön sitoutumisen** kautta. Onnistuneella sosiaalistumisella voidaan maksimoida rekrytoinnin ja henkilövalintojen tehokkuus varmistamalla työntekijän sopeutuminen ja

tarvittavien taitojen oppiminen. (Cable & Parsons 2001; Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori 2011; Kim ym. 2005; Kristof 1996; Perrot, Bauer, Abonneau, Compoy, Erdogan, Liden 2014.) Sitoutuneet työntekijät ovat energisiä ja innokkaita sekä valmiita kohtaamaan mahdolliset haasteet, siksi työhön sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin kannattaa panostaa. Sitoutuneet työntekijät kokevat korkeaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia ja suoriutuvat työstään tehokkaasti, hyödyntäen käytössä olevat resurssit. (Bakker & Demerouti 2008; Bakker, Albrecht, Leiter 2011; Hakanen 2011; Hamid & Yahya 2010; Viitala 2013: 212.) Niin sosiaalistumisella, kuin sitoutumisellakin on myös vaikutusta työntekijöiden työssä pysymiseen ja aikeisiin lähteä.

1.1 Tutkielman rakenne

Tutkielman kirjallisuuskatsaus käsittelee kahta pääkäsitettä, organisaatioon sosiaalistumista ja työhön sitoutumista, jotka luovat tutkielman viitekehyksen. Luvussa kaksi määritellään käsitteet, kuvataan käytännössä tapahtuvia prosesseja sekä niihin vaikuttavia tekijöitä sekä tuodaan esiin sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen vaikutukset työntekijän ja yrityksen näkökulmasta. Lisäksi käsitellään yhteensopivuusteorioita ja niiden suhdetta organisaatioon sosiaalistumiseen ja työhön sitoutumiseen.

Tutkielman tutkimusosa toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Aineisto kerättiin vakioidulla kyselylomakkeella erään teknologiateollisuudessa toimivan yrityksen tuotannon työntekijöiltä. Kolmas luku kuvaa tutkimuksen tutkimusympäristön sekä aineiston keruun ja käsittelyprosessin. Lisäksi esitellään tutkimuksessa käytetyt mittarit ja analyysimenetelmät. Luvun lopuksi kuvataan aineisto sekä aineiston analyysin avulla syntyneet tutkimustulokset.

Viimeinen tekstiluku esittelee tutkimuksen johtopäätökset tutkimuksen tuloksiin ja kirjallisuuskatsaukseen perustuen. Johtopäätöksissä tuodaan esiin myös käytännön implikaatioita niin yleisellä tasolla kuin kohdistettuna yritykselle, josta aineisto kerättiin. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaneet tekijät sekä tulevaisuuden jatkotutkimusideat.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on tutkia teknologiateollisuuden yrityksen työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumista ja työhön sitoutumista sekä niiden välistä yhteyttä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, kuinka yksilön ja organisaation sekä yksilön ja työn välinen yhteensopivuus vaikuttaa näihin.

Kirjallisuuskatsauksen päämääränä on selvittää organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen edellytykset ja seuraukset.

- Mitkä tekijät vaikuttavat organisaatioon sosiaalistumiseen ja työhön sitoutumiseen? Ja kuinka yritys tai yksilö voi vaikuttaa näihin?
- Millaisia vaikutuksia organisaatioon sosiaalistumisella ja työhön sitoutumisella on yrityksen ja yksilön näkökulmasta?

Tutkimusosa perustuu neljään tutkimuskysymykseen:

- Millaisena yrityksen työntekijät kokevat oman organisaatioon sosiaalistumisen, sekä työhön ja organisaatioon sitoutumisen?
- Millaisena työntekijät kokevat yhteensopivuuden organisaation ja työn kanssa?
- Millainen vaikutus yhteensopivuudella on organisaatioon sosiaalistumiseen ja työhön sitoutumiseen?
- Millainen yhteys organisaatioon sosiaalistumisella ja työhön sitoutumisella on?

2. TULOKKAASTA TYÖYHTEISÖN JÄSENEKSI

Yksilön elämässä on läsnä monia eri ympäristöjä, kuten koti, työ ja koulu, joissa kaikissa häntä kohtaavat erilaiset, jopa keskenään ristiriitaiset, odotukset ja vaatimukset. Yksilöt pyrkivät saavuttamaan ja ylläpitämään yhdenmukaisuutta ja yhteensopivuutta sopeutumalla ympäristöönsä. (Dawis ym. 1984: 65.) Sopeutumiseen vaikuttavat kolme tekijää: yksilön joustavuus, yksilön kyky valita sopeutumismalli ja yksilön sinnikkyys. **Joustavuus** kuvaa sitä, kuinka hyvin yksilö pystyy sietämään epäyhdenmukaisuutta ja tulkitsemaan millaisia muutoksia yhdenmukaisuuden saavuttaminen vaatii. Tulkitsemalla tilannetta, yksilö voi **valita toimivansa** aktiivisesti ympäristöä muuttaen tai reaktiivisesti tehden muutoksia itsessään. Yksilön **sinnikkyys** kuvaa sitä, kuinka kauan yksilö sietää epäyhdenmukaisuutta ja on valmis tekemään töitä yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi. Mikäli yksilö ei työelämässä kykene saavuttamaan tai korjaamaan yhdenmukaisuutta, hänen motivaationsa sopeutua ja pysyä työssä vähenee tai jopa loppuu. Tästä syystä myös työnantajan tulee olla vallitsevista olosuhteista ja mahdollisista muutoksista tietoinen ja luoda tarvittaessa mahdollisuuksia työhön sopeutumiseen. (Dawis ym. 1984: 137–138.)

Yhteensopivuusteorioiden (*Fit theories*) perustana voidaan pitää teoriaa yksilön ja ympäristön välisestä yhteensopivuudesta (*Person-Environment Fit*). French, Rodgers & Cobb (1974: 316–317) tarkastelevat yksilön ja ympäristön välistä yhteensopivuutta yksilön sopeutumisen kautta. Heidän mukaansa yhteensopivuus kuvastaa sitä, kuinka hyvin henkilön ominaisuudet sopivat yhteen ympäristön ominaisuuksien kanssa ja kuinka hyvin yksilön ja ympäristön erilaiset kysynnät ja tarjonnat kohtaavat. Yhteensopivuuteen vaikuttaa yksilöiden ja ympäristön erot, sillä yksilöt eroavat toisistaan tarpeiltaan ja kyvykkyyksiltään, kuten työt eroavat toisistaan esimerkiksi kannustimien ja vaatimusten kautta. Yhteensopivuutta syntyy, kun vertailtavien osapuolten ominaisuudet sopivat hyvin yhteen, jolloin voidaan puhua vahvistavasta (*Complementary*) yhteensopivuudesta tai täydentävistä toisiaan, jolloin kyse on täydentävästä (*Supplementary*) yhteensopivuudesta. (Kristof-Brown, Zimmerman & Johanson 2005; Muchinsky & Monahan 1987.)

Yhteensopivuudesta on aina olemassa subjektiivinen ja objektiivinen käsitys. **Subjektii-
vinen** käsitys kuvaa henkilön omaa käsitystä olemassa olevasta yhteensopivuudesta, kun taas **objektiivinen** käsitys on riippumaton henkilön omasta käsityksestä, kuten esimerkiksi koulutukseen perustuva pätevyys tai soveltuvuustestin tulos. (Beer de, Rothman & Mostert 2016; Careless 2005.) Mikäli henkilö kokee, että häneltä löytyy tarvittavat taidot tehtävän suorittamiseen, on olemassa subjektiivista yhteensopivuutta. Jos myös objektiivinen käsitys, eli esimerkiksi objektiivisesti testattu osaaminen, tukee tätä, voidaan yhteensopivuuden olettaa olevan voimakasta. (French ym. 1974: 316–317.)

Yksilön ja ympäristön yhteensopivuusteorian perusajatuksen päälle on luotu lisää yksityiskohtaisempia yhteensopivuusteorioita, joissa yksilöön vertailtava asia on suppeampi ja tarkemmin määritelty kuin koko ympäristö. Yhteensopivuudella on vaikutusta erityisesti kyseisen yhteensopivuuden osa-alueisiin liittyviin asioihin. Esimerkiksi yksilön ja työn välinen yhteensopivuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen, kun taas yksilön ja organisaation välinen organisaatioon sitoutumiseen. Yhteensopivuus vaikuttaa työntekijän asenteeseen, päätöksiin ja käyttäytymiseen. (Kristof-Brown ym. 2005.) Tässä tutkielmassa käsitellään tarkemmin kahta eri yhteensopivuutta: yksilön ja organisaation yhteensopivuus osana organisaatioon sosiaalistumista, sekä yksilön ja työn välinen yhteensopivuus työhön sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus keskittyy ensin organisaatioon sosiaalistumisen ja sen jälkeen työhön sitoutumisen tutkimukseen. Luvun loppuun on kirjoitettu lyhyt yhteenveto kirjallisuuskatsauksen sisällöstä.

2.1 Organisaatioon sosiaalistuminen

Sosiologian tutkimuksessa sosiaalistumisella tarkoitetaan syntymästä alkavaa, läpi elämän jatkuvaa sosiaalisten arvojen ja normien oppimista sekä sopeutumista, joiden avulla yksilöstä tulee yhteiskunnan toimiva jäsen. Sosiaalistuminen on yhteiskunnan jatkuvuutta ylläpitävä prosessi, joka todellistuu erilaisten instituutioiden, kuten perheen, suvun, ystävien, koulun ja työn, kautta. Sen avulla mm. kulttuuriperintö, tiedot, taidot, arvot,

uskomukset ja rituaalit siirtyvät sukupolvelta toiselle. Nykypäivänä perinteisten instituutioiden rinnalle on noussut myös media, jonka rooli on kasvanut aiempaa suuremmaksi. Sen lisäksi, että sosiaalistumisen tavoitteena on opettaa yksilö yhteiskunnan jäseneksi, sosiaalistumiseen liittyy myös yksilön minän kehittyminen. Jokainen yksilö tekee omia valintoja sen suhteen, mitä sosiaalistumisprosessissa oppimastaan omaksuu ja mitä unohattaa. (Eskola 1974: 79 – 78; Ferris & Stein 2016: 97 – 98, 107 – 110; Salonen 1997: 166 – 167.)

Tässä tutkielmassa sosiaalistumisesta puhuttaessa tarkoitetaan työssä tapahtuvaa organisaatioon sosiaalistumista (*Organizational Socialization*). Organisaatioon sosiaalistuminen on läpi työuran jatkuva *oppimis- ja sopeutumisprosessi*. Sosiaalistumisen päämääränä on, että yksilö tutustuu organisaation toimintaan, arvoihin ja kulttuuriin sekä oppii ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja omaa rooliansa osana sitä. Lisäksi työntekijän tulisi omaksua työssä tarvittavat tiedot ja taidot, joiden avulla hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Sosiaalistumisen tavoitteena on, että työnhakijasta uudeksi tulokkaaksi siirtyneestä työntekijästä tulee mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti työympäristöön integroitunut muiden työntekijöiden hyväksymä, työyhteisön osaava ja täysivaltainen jäsen. (Cable ym. 2001; Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner 1994; Hart 2012; Jokisaari ym. 2011; Klein ym. 2008; Taormina 2009.) Vihersalo (1997) kuvaa sosiaalistumista työsuhteessa tapahtuvana tapahtumasarjana, jonka tarkoituksena on siirtää kokeneempien työntekijöiden kautta yhteisön traditiot, ajattelut ja toiminnot uusille työntekijöille. Hänen mukaansa: ”*Sosiaalistuminen on työntekijän kiinnittämistä organisaatioon*”. Klein ym. (2008) kuvaavat organisaationaalista sosiaalistumista systemaattisesta näkökulmasta uuden roolin ja sitä ympäröivän ympäristön oppimisprosessiksi.

Kaikissa sosiaalistumista käsittelevissä tutkielman kirjallisuuskatsauksen lähteissä sosiaalistumisen kuvataan olevan läpi työuran jatkuva prosessi. Kuitenkin sosiaalistumista tarkastellaan tutkimuksissa pääasiallisesti uuden tai rooliaan vaihtavan työntekijän työsuhteen alku- tai muutoshetkestä. Työsuhteen alku on ajallisesti sopeutumisen kannalta työsuhteen kriittisin ja intensiivisin hetki, sillä uusilla työntekijöillä ei ole vielä kykyä ymmärtää kaikkea mitä he havainnoivat ympärillään (Van Maanen & Schein 1979).

Tämä saattaa olla syynä siihen, että sosiaalistumisten tutkimus on fokusoitunut pääasiallisesti tähän ajanjaksoon. (Klein ym. 2008.) Uusi työntekijä muodostaa mielipiteensä kaiken kokemansa, näkemänsä ja kuulemansa perusteella. Ensimmäiset kuukaudet osoittavat yksilölle sen, mitä häneltä odotetaan ja kuinka hän sopii osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Ne ratkaisevat sopeutuuko ja sitoutuuko työntekijä työhönsä ja organisaatioonsa. (Cable ym. 2001.)

Uuteen organisaatioon tuleminen ulkopuolisena voi olla uudelle työntekijälle stressaavaa, jopa ahdistavaa, sillä uusi työntekijä ei vielä tunne organisaatiota, sen arvoja, toimintatapoja tai siellä työskenteleviä ihmisiä. Uuteen työtehtävään liittyy lisääntynyt vastuu, uudet tavoitteet ja toimintamallit. (Vihersalo 1997.) Sosiaalistuessaan työntekijä oppii lisää työstään ja kasvaa rooliinsa, joka on yhteensopiva yksilön ja organisaation tarpeiden kanssa. Uuden jäsenen tuleminen työyhteisöön voi aiheuttaa epävarmuutta myös kokeneemmissa työntekijöissä, sillä hekään eivät yleensä tiedä mitä odottaa. Sosiaalistumiseen liittyy vuorovaikutuksen kehittyminen ja työyhteisöön hyväksytyksi tuleminen. Sosiaalistumisen tavoitteena on luoda organisaatioon jatkuvuutta ja varmistaa keskeisten arvojen ja normien toteutuminen osana organisaation arjen toimintaa. (Cable ym. 2001; Chao ym. 1994; Hart 2012; Taormina 2009.)

Sosiaalistuminen ei ole prosessi, joka tapahtuisi automaattisesti tai itsestään, vaan siihen liittyy vahvasti ***sosiaalistumisen agentit***, eli henkilöt tai ryhmät, jotka fasilitoivat sosiaalistumista vuorovaikutuksen kautta. Heidän tehtävänä on tarjota tietoa, palautetta, roolimalleja, ihmissuhteita ja tukea, sekä pääsy tarvittaviin verkostoihin ja resursseihin. Useimmiten fasilitaattorina toimii esimies, työkaverit ja tiimin jäsenet, muiden osastojen kollegat, yksilölle nimetty mentori tai perehdyttäjä tai muut organisaation ulkopuoliset henkilöt. (Klein ym. 2008.) Vuorovaikutuksen vaikutusta sosiaalistumiseen käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.4.

2.2 Sosiaalistumisen sisältöä kuvaavia malleja

Sosiaalistumisen tutkimuksessa sosiaalistumisen sisältöä on jaoteltu vuosien aikana erilaisiin malleihin (ks. esim. Chao ym. 1994; Feldman 1976; Klein ym. 2008; Taormina 1994; Taormina 1997). Tässä luvussa esitellään näistä malleista kolme, joista ensimmäistä hyödynnetään myös tutkielman tutkimusosassa. Taulukkoon 1. on koottu yhteenveto sosiaalistumisen sisällöstä eri tutkijoiden mukaan.

2.2.1 Taorminan (1994) neljän osa-alueen malli

Taorminan (1994) mukaan sosiaalistuminen on jatkuva prosessi, joka muodostuu neljästä monitahoisesta osa-alueesta: koulutus (*Training*), ymmärrys (*Understanding*), työkavereiden tuki (*Coworker Support*) ja tulevaisuuden näkymät (*Future Prospects*). Nämä osa-alueet ovat olemassa samanaikaisesti ja keskenään päällekkäin eri muodoissaan ja erilaisin painotuksin koko työntekijän uran ajan. Esimerkiksi työkavereiden nimien oppiminen voidaan ajatella sisältyvän organisaation ymmärtämiseen, mutta toisaalta se voidaan ajatella myös vuorovaikutuksena, joka sisältyy työkavereiden tuen osa-alueeseen. (Taormina 1997.)

Koulutuksella tarkoitetaan työssä tarvittavien taitojen ja kykyjen kehittämistä ja hallintaa työnantajan tarjoaman muodollisen (esim. kurssit, kirjallinen materiaali) tai epämuodollisen (esim. harjoittelut, virheistä oppiminen, mentorointi) koulutuksen kautta. Koulutus korreloi sosiaalistumisen kanssa vahvasti riippumatta organisaatiokulttuurin tyypistä, eli siitä toimiiko organisaatio vapaasti vai muodollisemmin (Taormina 2009). Koulutus on erityisen tärkeässä asemassa työntekijän aloittaessa uudessa työssä, sillä hän ei välttämättä hallitse vielä kaikkia tarvittavia taitoja. Jotta työntekijä voi toimia organisaation täysivaltaisena jäsenenä, on hänen pystyttävä suoriutumaan työstään. Kouluttautumisen tulisi jatkua läpi yksilön työuran ja se korostuu entisestään esimerkiksi uusien teknologioiden kehittyessä. (Taormina 1994; Taormina 1997.)

Taorminan (1994, 1997) mukaan yksikään organisaatio ei pysty toimimaan ilman **ymmärrystä**. Ymmärryksellä tarkoitetaan mm. työntekijän omaa käsitystä työstä,

organisaation toiminnasta, sen normeista ja arvoista, muista työntekijöistä ja organisaatiokulttuurista. Ilman ymmärrystä historiasta, ympärillä tapahtuvasta ja olevasta sekä tulevaisuuden tavoitteista, on mahdotonta toimia tehokkaasti kohti yhteistä päämäärää, ja ymmärtää oman tekemisen merkitys ja sen vaikutukset muuhun kokonaisuuteen. Ymmärryksellä on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen jo uran alkuvaiheilla. On tärkeää, että tämä huomioidaan osana perehdytystä ja varmistetaan, että uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot ymmärryksen mahdollistamiseksi. Lisäksi ymmärryksellä on tutkittu olevan vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin organisaatiota ja sen arvoja kohtaan sekä työssä suoriutumiseen ja työuran kestoon. (Taormina 1994; Taormina 1997.)

Tieteellisessä tutkimuksessa ihmisten tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen, vuorovaikutukseen ja ryhmään kuulumiseen on tunnistettu jo Maslow'n (1943) tarvehierarkiassa. ***Työkavereiden tuella*** tarkoitetaan henkistä ja fyysistä tukea, esimerkiksi suullinen kannustaminen tai halaus, jota organisaation muut jäsenet osoittavat työntekijää kohtaan ilman taloudellista korvausta. Tuella voidaan vähentää ja helpottaa työntekijän mahdollista epävarmuutta, ahdistusta ja pelkoja. Työkavereiden tuesta puhuttaessa, on syytä erottaa muilta työntekijöiltä, esimerkiksi perehdyttäjiltä, oppiminen, sillä se kuuluu työtehtävien kautta koulutuksen osa-alueelle. Tuki on vapaaehtoista ja luonnostaan syntyvää, se kuvastaa aitoa työyhteisöön kuulumista sekä muiden hyväksyntää. Työyhteisössä, jossa työntekijöiden välillä on vahva tuki, on yleensä korkea työtyytyväisyys, sitoutuneet työntekijät, pitkiä työuria ja tehokasta työntekoa. Yhteisöissä, jossa ei ole työkavereiden tukea havaitaan ulkopuolisuutta ja heikkoa työhön sitoutumista, joka aiheuttaa lisääntyntä stressiä, turhautumista, tehotonta työntekoa, työssä uupumista ja jopa loppuun palamista. (Taormina 1994; Taormina 1997.)

Tulevaisuuden näkymiin sisältyy työntekijän odotukset uraansa kohtaan kyseisessä organisaatiossa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi työpaikan varmuus, työtehtävien monipuolisuus, työstä maksettava palkka, bonukset ja muut etuudet, mahdollisuudet ylennyksiin ja urakehitykseen sekä työntekijöiden tunnustukset ja palkitseminen. Jos työntekijä näkee tulevaisuutensa organisaatiossa palkitsevana ja ympäristön uraansa ja tavoitteitansa tukemaksi, on hän yleensä motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Mikäli tulevaisuuden näkymät

eivät vastaa työntekijän toiveita ja odotuksia, on hyvin todennäköistä, että hän on valmis vaihtamaan työnsä toiseen. (Taormina 1994; Taormina 1997.)

2.2.2 Chaon ym. (1994) kuuden osa-alueen malli

Chaon ym. (1994) mukaan sosiaalistumisen sisältö muodostuu kuudesta eri osa-alueesta: suorituskyvystä (*Performance Proficiency*), ihmisistä (*People*), toimintatavoista (*Politics*), kielestä (*Language*), organisaation tavoitteista ja arvoista (*Organizational Goals and Values*) sekä historiasta (*History*). Kun työntekijä ymmärtää ja omaksuu nämä asiat, voidaan työntekijän sosiaalistumista pitää kokonaisvaltaisena ja onnistuneena. Kaiken toiminnan pohjana tulisi olla organisaation tavoitteiden, arvojen ja ympäristön sekä niiden kokonaisuuden ymmärtäminen. Tämä auttaa työntekijää ymmärtämään roolinsa ja tehtävänsä osana organisaatiota ja suuntaamaan toimintansa kohti yhteisiä tavoitteita. Jotta työntekijä voi aidosti sosiaalistua, tulee hänen ymmärtää organisaation historia, jonka kautta perinteet ja tavat ovat syntyneet. Jotta uusi työntekijä voi osallistua keskusteluihin, on työssä pystyttävä käyttämään ammattikieltä ja sille ominaista slangia. Organisaation toimintatapojen, kuten tiedon hankkimisen ja valtarakenteiden ymmärtäminen auttaa toimimaan tehokkaasti. Suorituskykyyn liittyy esimerkiksi työstä suoriutuminen, työntekijän olemassa olevat taidot ja työssä oppiminen, joista kaikkien tulisi kehittyä osana sosiaalistumista aikana. Ihmisiin liittyvä osa-alue sisältää suhteet työkavereihin ja muihin työyhteisön jäseniin, sekä ennen kaikkea työyhteisöön hyväksytyksi tulemisen. (Chao ym. 1994.)

Taorminan (1994) ja Chaon ym. (1994) jaotteluissa on nähtävillä paljon samankaltaisuuksia, jotka on luokiteltu hieman toisistaan eroavasti. Esimerkiksi suorituskkyyn liittyvät asiat löytyvät koulutuksen osa-alueen sisältä, sillä koulutusten avulla voidaan varmistaa työntekijöiden ajantasaiset ja riittävät taidot, joilla he suoriutuvat työstään tehokkaasti. Ymmärryksen osa-alueeseen liittyy vahvasti kieli, organisaation tavoitteet ja arvot, toimintatavat ja historia. Ymmärtämällä yrityksen menneisyys, kehitysaskleet ja omaa työtä ympäröivä maailma ja niiden vaikutukset nykyhetkeen, on helpompi toimia kohti yhteistä päämäärää. Molemmissa jaotteluissa yhtenä osa-alueena löytyy myös ihmiset ja heidän muodostama työyhteisö, ihmisten väliset suhteet ja työpaikalla koettava tuki.

Ainoa huomattava ero sisällön osa-alueissa, on Taorminan (1994) esiin tuomat tulevaisuuden näkymät, jota Chaon ym. (1994) jaottelussa ei ole.

2.2.3 Kleinin ym. (2008) kahdentoista osa-alueen malli

Klein ym. (2008) kritisoivat aiempia sosiaalistumisen sisältöä kuvaavia malleja siitä, että ne eivät ota tarpeeksi tehokkaasti huomioon organisaation eri tasoja, ja ettei niissä eroteta tarpeeksi selkeästi oppimisen tarpeita ja sosiaalistumisen tuloksia. Heidän mielestä osa-alueiden päällekkäisyys aiheuttaa konseptuaalista epäselkeyttä, mikä vaikeuttaa vaikutussuhteiden havainnointia. Klein ym. (2008) kehittivät oman mallinsa käyttäen pohjana Chaon ym. (1994) mallia, sillä heidän mielestään se sisälsi vähiten edellä mainittuja epäkohtia. He laajensivat kuuden osa-alueen mallin yhteensä kahteentoista eri osa-alueeseen, jotta jokainen osa-alue olisi tarpeeksi yksilöity. Mallissa historia ja kieli pysyivät Chaon ym. (1994) mallin mukaisena, ja suorituskkyä kuvaavavasta työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallinnan (*Task Proficiency*) osalta vaihtui ainoastaan nimi. Klein ym. (2008) jakoivat ihmisiä koskevan osa-alueen työhön liittyviin (*Working Relationship*) ja sosiaalisiin (*Social Relationship*) suhteisiin. Näistä ensimmäinen liittyy työkavereiden odotusten, tarpeiden ja työskentelytapojen tuntemiseen, kun taas jälkimäinen kuvaa henkilökohdista ja vapaamuotoisempaa verkostoa, jossa esimerkiksi harrastukset tai perhe voi olla yhdistävänä tekijänä.

Klein ym. (2008) jakoivat myös toimintatavat osa-alueen kahteen uuteen alueeseen: rakenne (*Structure*) ja toimintatavat (*Politics*). Rakenne kuvaa organisaation muodollista rakennetta ja valtasuhteita sekä esimerkiksi fyysisiä toimitiloja, kun taas toimintatapoihin liittyy ymmärrys siitä, missä päätöksenteko oikeasti tapahtuu ja käytössä olevat resurssit jaetaan. Myös tavoitteet ja arvot jaettiin uudessa mallissa kahtia, niin, että tavoitteet ja strategia (*Goals & Strategy*) muodosti yhden osa-alueen ja kulttuuri ja arvot (*Culture & Values*) toisen. Lisäksi Klein ym. (2008) loivat malliinsa kolme uutta osa-aluetta: säännöt ja käytännöt (*Rules & Politics*), ohjaus (*Navigation*) sekä kannustimet (*Inducements*). Näistä ensimmäisellä viitataan virallisiin sääntöihin, normeihin ja toimintakäytäntöihin, kun taas ohjaus liittyy epävirallisten toimintatapojen tuntemiseen. Kannustimilla kuvataan työpanoksesta saatavaa vastinetta kuten palkkaa, kehittymismahdollisuuksia ja muita

etuja. Kleinin ym. (2008) mukaan, sosiaalistuminen on onnistunut, kun työntekijällä on kaikki kaksitoista sosiaalistumisen sisältöön liittyvää osa-aluetta hallinnassa.

Alla olevassa taulukossa 1. on lueteltuna kaikki kolme kappaleessa käsiteltyä mallia sosiaalistumisen sisällöstä. Kuten taulukosta on nähtävillä, jaottelut eroavat pääasiassa ryhmittelyn ja asioiden tarkkuustason osalta. Taorminan (1994) jaottelussa asiat ovat suuri-
piirteisempiä ja toistensa kanssa päällekkäin meneviä, kun taas Klein ym. (2008) tavoittelivat mahdollisimman yksityiskohtaista ja eroteltavissa olevaa kuvausta. Huomattavin ero jaotteluissa on se, että Taorminan (1994) mallissa on mukana tulevaisuuden näkymät, mitä muut tutkijat eivät ole malleissaan huomioineet.

Taulukko 1. Sosiaalistumisen sisällön osa-alueet eri tutkijoiden mukaan.

Taormina 1994	Chao ym. 1994	Klein ym. 2008
Koulutus	Suorituskyky	Suorituskyky
Ymmärrys	Historia Kieli Toimintatavat Organisaation tavoitteet ja arvot	Historia Kieli Toimintatavat Rakenne Tavoitteet ja strategia Kulttuuri ja arvot Säännöt ja käytännöt Ohjaus Kannustimet
Työkavereiden tuki	Ihmiset	Työhön liittyvät suhteet Sosiaaliset suhteet
Tulevaisuuden näkymät		

Sosiaalistumismalleista antamansa kritiikin ja oman mallinsa pohjalta Klein ym. (2008) loivat kolmiulotteisen mallin, johon he ovat lisänneet aikanäkökulman sosiaalistumisen

sisällön ja eri tasojen (työ, tiimi, osasto, yksikkö, organisaatio) lisäksi. Heidän mukaansa sosiaalistumista tapahtuu samanaikaisesti ja peräkkäin monella eri tasolla yksilöstä koko organisaatioon. Lisäksi työsuhteen eri vaiheissa tulisi huomioida erilaisella painotuksella sosiaalistumisen eri osa-alueita. Esimerkiksi aluksi on tärkeää käydä läpi työsuhteeseen liittyvät viralliset asiat ja säännöt. Myöhemmässä vaiheessa ajankohtaiseksi tulee ymmärtämisen syventäminen esimerkiksi yrityksen historian ja laajempien sosiaalisten verkostojen kautta. Klein ym. (2008) korostavat, että kyseessä on teoreettinen mallinnus, joka vaatii vielä laajaa tutkimusta. Sen avulla voidaan kuitenkin kuvaannollista osuvasti sosiaalistumisen kompleksisuutta ja monimuotoisuutta. (Klein ym. 2008.)

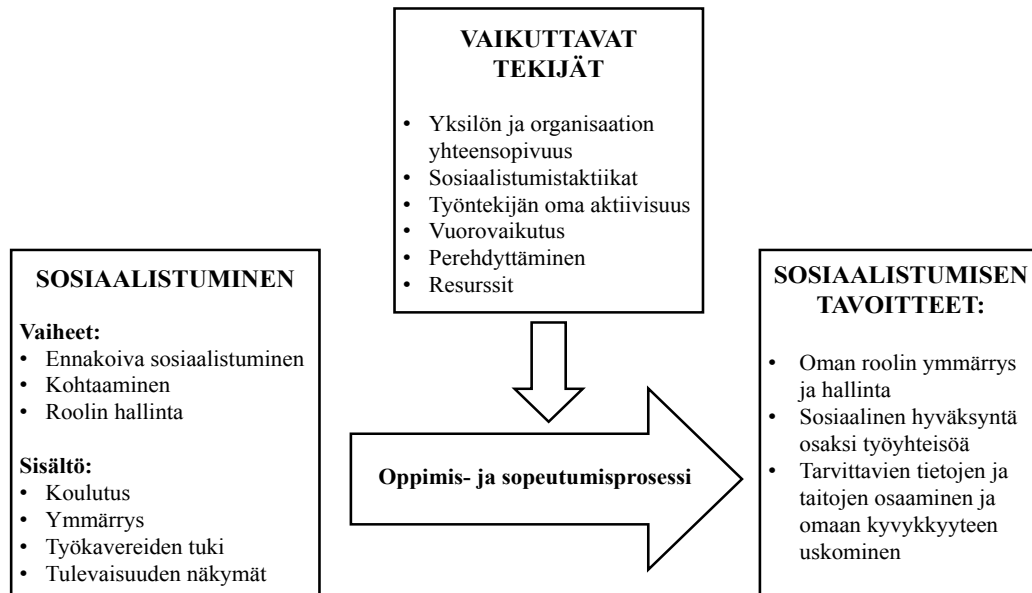
2.3 Sosiaalistuminen prosessina

Feldman (1976) tunnisti tutkimuksessaan sosiaalistumisprosessissa kolme erillistä vaihetta. ***Ennakoivan sosiaalistumisen*** (*Anticipatory Socialization*) vaihe tapahtuu ennen kuin työntekijä aloittaa työnsä organisaatiossa. Tähän liittyy kaikki, mikä vaikuttaa työntekijän odotuksiin työstä ja organisaatiosta sekä päätökseen ottaa työ vastaan. Työnantajan tulee jo rekrytointi ja haastatteluvaiheessa tarjota tarpeeksi tietoa, jotta työntekijä voi muodostaa mielipiteensä. Jos työntekijä kokee, että yhteensopivuutta työn ja organisaation kanssa löytyy, on todennäköistä, että hän ottaa tarjotun työn vastaan ja sosiaalistumisprosessi pääsee etenemään. (Feldman 1976; Vihersalo 1997: 114.)

Toista vaihetta, jossa työntekijä aloittaa työsuhteessa, kutsutaan ***kohtaamisvaiheeksi***. Siinä yksilö pääsee konkreettisesti näkemään ja kokemaan, kuinka organisaatio toimii. Kohtaamisvaihe ratkaisee sen, vastaako työstä ja organisaatiosta ennakoivan sosiaalistumisen vaiheen aikana muodostunut kuva työntekijän odotuksia. Feldman (1976) määrittelee vaiheelle neljä päätavoitetta: uuden työtehtävän oppiminen, suhteiden rakentaminen työkavereihin, oman ja muiden roolien ymmärtäminen sekä yksilön edistymisen arviointi. Kohtaamisvaiheelle ominaista on työsuhteen alkuun liittyvä todellisuushokki, jonka yli pääsemisessä onnistuneella sosiaalistumisella on merkittävä rooli. (Feldman 1976; Vihersalo 1997; 110, 114 – 115.)

Kun sosiaalistumisprosessi etenee ja yksilö on omaksunut roolinsa ja tehtävänsä ja päässyt osaksi työyhteisöä, tulee prosessin kolmas vaihe. Tätä kutsutaan roolin **hallintavaiheeksi**, jossa yksilöllä on riittävät edellytykset toimia omillaan. Roolin hallintavaiheeseen liittyy konfliktit, joihin yksilö törmää niin yksityiselämän kuin työnsä puolesta. Yksilön tulee ratkaista työn ja muun elämän tasapaino, niin että hän pystyy täyttämään molempien vaatimukset. Työssä konflikteja esiintyy esimerkiksi eri ryhmien erilaisten intressien ja näkemysten vuoksi. Kun yksilö pystyy hallitsemaan rooliaan ja ratkaisemaan konflikteja, on sosiaalistumisprosessi viety läpi. (Feldman 1976.) Kuten luvun alussa sosiaalistumisen määritelmästä käy ilmi, ei sosiaalistuminen kuitenkaan lopu prosessin läpivientiin, vaan jatkuu läpi työntekijän työuran.

Tutkimusten valossa sosiaalistumisprosessin etenemiseen ja onnistumiseen vaikuttaa kuvion 1. mukaisesti useat asiat. Näitä ovat yksilön ja organisaation yhteensopivuus, yrityksen käyttämät sosiaalistumistaktiikat, työntekijän oma aktiivisuus työpaikalla, työntekijöiden välillä ilmenevä vuorovaikutus, yrityksen käyttämät perehdyttämismenetelmät sekä sosiaalistumiseen varatut resurssit. Seuraavat kappaleet tarkastelevat näitä asioita lähemmin.



Kuvio 1. Sosiaalistumisen kokonaisuus.

2.3.1 Yksilön ja organisaation yhteensopivuus

Sosiaalistumisprosessin onnistumiseen ja sujuvuuteen vaikuttaa muun muassa se, kuinka hyvin yksilö kokee sopivansa yhteen organisaatioon kanssa. Tämä ilmenee esimerkiksi yhteisten jaettujen arvojen kautta. Yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus (*Person-Organization Fit*) syntyy tilanteissa, joissa vähintään toinen, yksilö tai organisaatio, tarjoaa toiselle sen mitä se tarvitsee, heillä on yhteisiä samanlaisia ominaisuuksia tai molemmat edellä mainituista (Kristof 1996; Kristof-Brown ym. 2005). Työsuhdetta **vahvistava** yksilön ja organisaation yhteensopivuus syntyy ja vahvistuu, kun yksilö ja organisaatio jakavat esimerkiksi samanlaiset arvot, jolloin niiden vaikutus vahvistuu yhteensopivuuden kautta (Muchinsky ym. 1987). **Täydentävää** yhteensopivuutta ilmenee, kun yksilön tai organisaation ominaisuudet täydentävät toisen osapuolen tarpeen (Muchinsky ym. 1987). Täydentävää yhteensopivuutta voidaan tarkastella jakamalla se kahteen eri osa-alueeseen. **Tarpeet-tarjonta** näkökulmasta yhteensopivuutta syntyy, kun organisaatio tyydyttää yksilön tarpeet tai toiveet tarjoamalla yksilölle resursseja, kuten mahdollisuuksia kehittyä työssä. **Vaatimukset-kyvykkyydet** näkökulmasta yksilön kyvykkyydet täydentävät organisaation vaatimukset. (Kristof 1996.)

Onnistunut sosiaalistuminen vahvistaa yksilön ja organisaation välistä yhteensopivuutta, sillä yksilö oppii ja omaksuu organisaation arvot ja muut ominaiset piirteet osana sosiaalistumisprosessia. Yrityksellä tulee olla selkeästi viestitetyt ja vahvat arvot, joita yrityksen toiminta kuvastaa ja joita toteutetaan osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Cable ym. 2001; Cennamo ym. 2008). Kun työntekijän arvot vastaavat organisaation ja muiden työntekijöiden arvoja, on työntekijä vahvemmin motivoitunut organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Rakentamalla ja parantamalla yksilön ja organisaation välistä yhteensopivuutta, voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä vähentää aikeita vaihtaa työpaikkaa. (Cable & DeRue 2002; Cable & Judge 1996; Kim ym. 2005; Kristof 1996.)

Yksilön käsitys itsensä ja organisaation välisestä yhteensopivuudesta vaikuttaa organisaatiokeskeisiin asioihin kuten organisaatioon identifioitumiseen, organisaatiokansalaisuuteen, työssä pysymiseen ja halukkuuteen suositella organisaatiota (Kristof-Brown ym.

2005). Tutkimukset osoittavat, että yhteensopivuudella on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä vaihtuvuuden vähenemiseen. Vahva yhteensopivuus lisää työntekijöiden joustavuutta, omistautumista ja pysyvyyttä, mitkä ovat kilpailuilla työmarkkinoilla avainasemassa, jotta yritys pystyy vastaamaan markkinoiden haasteisiin. (Kristof 1996.) Cennamon ym. (2008) tutkimus osoittaa, että yksilön ja organisaation yhteensopivuuden ollessa heikkoa, kaiken ikäisten työntekijöiden työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen laskee ja aikeet lähteä organisaatiosta kasvavat.

2.3.2 Sosiaalistumistaktiikat

Van Maanen & Schein (1979) tunnistivat tutkimuksessaan kuusi sosiaalistumistaktiikka, jotka ovat kaksinapaisia vastakohdista muodostuvia jatkumoit. Tätä jaottelua käytetään yhä tänäkin päivänä osana sosiaalistumistaktiikoiden tutkimusta. **Kollektiivinen** (*Collective*) sosiaalistuminen tapahtuu ryhmässä, jossa uudet työntekijät jakavat yhteiset kokemukset. **Yksilöllisessä** (*Individual*) sosiaalistumisessa työntekijä on muista erillään ja hän kokee oppimiskokemukset yksilöllisesti. **Muodollisessa** (*Formal*) sosiaalistumisessa uudet työntekijät ovat kokeneista työntekijöistä erillään, kunnes he ovat käyneet läpi sosiaalistumisjakson. Vastakohtaisesti **epämuodollisessa** (*Informal*) sosiaalistumisessa oppiminen tapahtuu osana työntekoa kokeneempien työntekijöiden keskellä. Sosiaalistumiseen liittyvä oppiminen voi tapahtua **jaksoissa asteittain** (*Sequential*) edeten etukäteen suunnitellun reitin mukaan tai **sattumanvaraisesti** (*Random*), jolloin selkeää suunnitelmaa ei ole olemassa. Lisäksi oppimisen aikataulu voi olla **vakiintunut ja säännöllinen** (*Fixed*), eli työntekijän uuden roolin ja tehtävän omaksumiseen menevä aika on tiedossa tai **muuttuva** (*Variable*), jolloin omaksuminen tapahtuu omassa tahdissa. Sosiaalistumisen **jatkuvuus** (*Serial*) kuvastaa sitä, että kokeneet työntekijät toimivat roolimallina ja ohjaavat työntekijää toiminnassaan. **Hajanaista** (*Disjunctive*) sosiaalistumista kuvaa tilanne, jossa uudella työntekijällä ei ole roolimalleja, eikä selkeää tietoa siitä, kuinka hänen pitäisi toimia. Tällöin työntekijä joutuu itse selvittämään roolinsa, omien työssä syntyvien kokemustensa kautta. **Arvostava** (*Investiture*) sosiaalistumistaktiikka on työntekijän identiteettiä ja persoonallisuutta vahvistava eli työyhteisö pyrkii hyödyntämään ja vahvistamaan työntekijän olemassa olevia taitoja. Sen sijaan **kieltävä** (*Divestiture*)

taktiikka, pyrkii karsimaan työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia työyhteisöön sopivaksi.

Jones (1986) luokitteli nämä taktiikat kolmeen ryhmään, jotka kuvastavat sosiaalistumisen tapaa, sisältöä ja sosiaalista osaa. **Tapa** kuvaa sosiaalistumisprosessin muotoa ja keinoja, eli sitä tapahtuuko sosiaalistuminen ryhmässä vai yksin ja muodollisesti vai vapaa-muotoisesti. **Sisältöön** liittyy tiedon jakaminen ja muoto, kuten sosiaalistumisprosessin eteneminen ja aikataulut. Viimeinen osa kuvaa **sosiaalista osaa**, eli sitä missä määrin muut työntekijät toimivat roolimallina ja missä määrin uusi työntekijä saa muilta tukea.

Tämän lisäksi Jones (1986) loi sosiaalistumistaktiikoiden pohjalta kaksi vastakkaista sosiaalistumistaktiikoiden kokonaisuutta, jotka on esitetty kuviossa 2. **Institutionaalinen** (*Insitutionalized*) sosiaalistumistaktiikka on muodollinen, vakiintunut ja selkeärakenteinen prosessi, jossa työntekijälle tarjotaan yhteisiä oppimiskokemuksia, selkeän ohjelman ja aikataulun mukaan. Tavoitteena on vähentää työntekijän kokemaa epävarmuutta ja stressiä ja tarjota positiivista sosiaalista tukea. Riskinä kollektiivisessa ryhmäorientaatioissa on, että uusista työntekijöistä tulee oma porukkinsa, jolla on ainoastaan keskinäistä vuorovaikutusta, jolloin heistä ei aidosti tule osa työyhteisöä (Reichers 1987). Institutionaalinen sosiaalistumistaktiikka kannustaa työntekijöitä hyväksymään ennalta annetun roolin, jolloin organisaation vallitseva tila säilyy ennallaan. (Jones 1986; Kim ym. 2005.)

Yksilöllinen (*Individualized*) sosiaalistumistaktiikka antaa työntekijälle vapauden löytää oma roolinsa ja haastaa organisaation vallitseva tila. Tämä epämuodollinen prosessi, joka vastuuttaa työntekijää, saattaa kuitenkin lisätä hänen tuntemaansa työsuhteen alkuun liittyvää ahdistusta ja epävarmuutta (Van Maanen ym. 1979). Toisaalta, Jones (1986) tuo esiin, että kieltävän sosiaalistumistaktiikan käyttäminen ei automaattisesti tarkoita, että työntekijä karsisi omia piirteitään miellyttääkseen työyhteisöä ja samaistuaakseen siihen. Voi olla, että kyseinen taktiikka johtaa siihen, että työntekijä haluaa entistä kovemmin näyttää työyhteisölle oman roolinsa. Samanlainen kahden erilaisen lopputuloksen tilanne on myös muuttuvan aikataulun kohdalla. Toisessa työntekijässä muuttuva ja epäselkeä aikataulu ja sen aiheuttama stressi kannustaa yhdenmukaisuuteen muun työyhteisön kanssa, kun taas toisessa työntekijässä herää halu toimia innovatiivisesti luoden oma

roolinsa. Ei siis ole täysin varmaa, minkälaisen reaktion mikäkin taktiikka työntekijässä aiheuttaa.

	Institutionaalinen	Yksilöllinen
Tapa	Kollektiivisuus Muodollisuus	Yksilöllisyys Vapaamuotoisuus
Sisältö	Asteittaisuus Säännöllisyys	Sattumanvaraisuus Muuttuvuus
Sosiaalinen osa	Jatkuvuus Arvostavuus	Hajanaisuus Kieltävyys

Kuvio 2. Sosiaalistumistaktiikat. (Jones 1986; Van Maanen ym. 1979)

Suuri osa organisaatioon sosiaalistumista tutkivasta kirjallisuudesta, jota tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa on käytetty, on pitänyt tutkimuksen fokuksena uuden työntekijän epävarmuuden vähentämistä sosiaalistumisen kautta. Epävarmuuden vähentäminen on myös institutionaalisten sosiaalistumistaktiikoiden tavoite. Koska institutionaaliset taktiikat soveltuvat erityisesti samankaltaisiin ja rutiininomaisempiin tehtäviin, on tutkimukset toteutettu pääosin työntekijätasolla. Yksilölliset sosiaalistumistaktiikat ovat yleensä käytössä korkeamman aseman tehtävissä, tai luovassa työssä, jossa yksilön rooli ja työtehtävä ovat yksilöllisiä, eivätkä etukäteen yhtä määriteltyjä, kuin rivityöntekijöillä. (Klein ym. 2008.)

Institutionaalisilla sosiaalistumistaktiikoilla on epävarmuuden vähentämisen kautta vaikutusta työntekijän kokemiin positiivisiin tunteisiin sekä käsitykseen omista taidoista ja kyvykkyydestä. Lisäksi niillä voidaan vaikuttaa yksilön subjektiiviseen käsitykseen yksilön ja työn sekä yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta (Bauer & Erdogan 2012). Näihin kaikkiin vaikuttaa erityisesti taktiikoiden sosiaalinen osa, sillä se ennustaa vahvimmin sosiaalisia tuloksia. (Saks & Gruman 2011.) Cablen ym. (2001) ja Kimin ym. (2005) mukaan institutionaaliset taktiikat vahvistavat yksilön kokemaa yksilön ja

organisaation välistä yhteensopivuutta erityisesti arvojen kautta. Sosiaalisilla sosiaalistumistaktiikoilla voidaan myös tukea sosiaalistumisprosessin alun tiedon hankintaa, mikä lisää työntekijän ymmärrystä ja edistää sitoutumista (Simosi 2010). Lisäksi institutionaalisilla taktiikoilla on vaikutusta myös yksilön organisaatioon sitoutumiseen (Cooper-Thomas, Paterson, Stadler & Saks 2004).

Perrot ym. (2014) tutkivat kuinka institutionaaliset sosiaalistumistaktiikat ja koettu organisationaalinen tuki (*Perceived Organizational Support*) vaikuttavat sosiaalistumisen tuloksiin. He nostivat työssä tarvittavien kyvykkyyksien oppimisen sekä työntekijän oman roolin ymmärtämisen sosiaalistumisen tavoitteiden keskiöön. Tutkimuksen mukaan kyvykkyyksien oppimisen näkökulmasta, jos yksilö kokee vahvaa tukea, institutionaalisten sosiaalistumistaktiikoiden tarve ja merkitys vähenee, sillä koettu organisaationaalinen tuki vähentää yksilön kokemaa stressiä ja epävarmuutta. Jos taas yksilön saama tuki on vähäistä, kasvaa institutionaalisten sosiaalistumistaktiikoiden merkitys. Roolinäkökulmasta heikon sosiaalisen tuen kohdalla institutionaaliset sosiaalistumistaktiikat heikentävät oman roolin ymmärrystä entisestään, sillä niiden tarkoituksena on saada yksilö passiivisesti hyväksymään organisaatiosta annettu rooli. Korkean organisaationaalisen tuen kohdalla, sosiaalistumistaktiikoilla ei roolinäkökulmasta ole merkityksellistä vaikutusta, sillä koettu tuki viestii yksilölle, että hän suoriutuu roolistaan hyväksytyllä tasolla, jolloin hän toteuttaa rooliaan sellaisenaan riippumatta käytetystä sosiaalistumistaktiikasta. (Perrot ym. 2014.)

Saks ym. (2011) tutkivat sosiaalistumistaktiikoiden ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Tutkimuksen ennakko-oletuksena käytettyjen teorioiden perusteella oli, että sosiaalistumistaktiikoiden ja sitoutumisen välillä on vahva suora yhteys. Tutkimuksen tulosten mukaan suoraa yhteyttä ei kuitenkaan löytynyt. Sosiaalistumistaktiikoiden ja sitoutumisen välillä oli havaittavissa ainoastaan vahva epäsuora yhteys, joka muodostui sosiaalistumisesta syntyvien positiivisten tunteiden, kyvykkyyden ja yhteensopivuuden kautta, jotka vahvistavat yksilön sitoutumista.

2.3.3 Työntekijän aktiivisuus

Työnantaja tai organisaatio ei hallitse sosiaalistumisprosessia yksin, vaan myös työntekijä itse pystyy omalla aktiivisuudellaan vaikuttamaan siihen (Cooper-Thomas ym. 2014; Kim, Cable & Kim 2005). Ashford ja Black (1996) esittelevät kolme keinoa, joilla työntekijä voi itse aktiivisesti vaikuttaa sopeutumiseensa uuteen organisaatioon tullessaan. **Positiivisen tulkinnan** (*Positive Framing*) avulla ympäristöä voi tulkita myönteisellä tavalla. Etsimällä tietoa ja pyytämällä palautetta työntekijä voi tehdä uutta ympäristöään itselleen **ymmärrettävämmäksi** (*Sense Making*). Kolmantena keinona on **suhteiden rakentaminen** (*Relationship Building*) olemalla sosiaalinen ja verkostoitumalla. Kun työntekijä on itse aktiivinen, sosiaalistumista ja työyhteisöön ja organisaatioon tutustumista tapahtuu luonnollisesti, ilman työnantajan vaikuttamista ja ohjausta. Työnantaja voi kuitenkin mahdollistaa tilanteet, joissa työntekijä voi esimerkiksi etsiä tietoa, pyytää palautetta ja verkostoitua. (Ashford ym. 1996.)

Wanberg & Kammeyer-Muellerin (2000) mukaan yksilön ja työsuhteen ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, mitä aktiivista keinoa työntekijä käyttää. Esimerkiksi henkilön ikä lisää positiivista tulkintaa, kun taas työsuhteen pituus suhteiden rakentamista. Tutkimuksen mukaan proaktiivinen käyttäytyminen kokonaisuudessaan lisääntyy mitä vaativampi tehtävä tai korkeampi asema organisaatiossa työntekijällä on. Wanberg ym. (2000) tutkivat myös persoonallisuuspiirteiden vaikutusta yksilön proaktiiviseen käyttäytymiseen osana sosiaalistumisprosessia. Heidän mukaansa yksilön ekstroverttiys ja avoimuus lisäävät proaktiivista käyttäytymistä. Ekstrovertit tekevät uutta ympäristöä ymmärrettävämmäksi erityisesti palautteen hakemisen ja suhteiden rakentamisen kautta. Avoimet persoonallisuuspiirteet omaava yksilö positiivisen tulkinnan ja ymmärrettäväksi tekemisen kautta. Muilla kolmella persoonallisuuspiirteellä ei tutkimuksessa löydetty merkityksellisiä vaikutuksia. (Wanberg ym. 2000.)

Jokaisella erilaisella aktiivisella käytöksellä on erilaisia vaikutuksia työntekijöihin. Esimerkiksi positiivisella tulkinnalla voidaan ennustaa työntekijän sitoutumista ja suhteiden rakentamisella työtyytyväisyyttä ja aikomusta pysyä työssä. (Wanberg ym. 2000.) Palautteen etsimisen ja pyytämisen lopputulemana työntekijä yleensä saa palautetta, jonka

avulla hän pystyy kehittämään omaa toimintaansa. Yleistäen voidaan sanoa, että mikä tahansa aktiivinen käyttäytyminen itsessään ennustaa aktiivista lopputulosta. Tutkimukset ovat paljastaneet, että aktiivinen toiminta vaikuttaa usein toiminnan tavoitetta laajemmin, sillä esimerkiksi alaisen ja esimiehen välinen suhde vahvistuu palautteenantotilanteessa. (Cooper-Thomas ym. 2014.)

Kim, Cable & Kim (2005) tutkivat sosiaalistumistaktiikoiden ja yksilön ja organisaation välisen yhteenkuuluvuuden yhteyttä, sekä työntekijän aktiivisuuden vaikutusta siihen. Heidän tutkimuksensa mukaan, erilaisella aktiivisuudella oli eri suuntaisia vaikutuksia sosiaalistumisen ja yhteenkuuluvuuden väliseen suhteeseen. Työntekijän positiivinen tulkinta vahvisti sosiaalistumisen ja yhteenkuuluvuuden suhdetta, kun taas suhteiden rakentaminen heikensi yhteyttä. Tätä selittää se, että työntekijän ollessa itse aktiivinen suhteiden rakentamisessa, sosiaalistumisen merkitys heikkenee, sillä työntekijä pystyy itse luomaan sen, mikä on sosiaalistumisen tavoitteena. Ymmärrettäväksi tekemisellä, ei tutkimuksessa havaittu olevan vaikutusta sosiaalistumisen ja yhteenkuuluvuuden väliseen suhteeseen. (Kim ym. 2005.)

2.3.4 Vuorovaikutus

Jo 1980-luvulla on tunnistettu, että vuorovaikutuksella on vaikutusta sosiaalistumisen syntymiseen, tasoon ja kehittymisnopeuteen. Reichersin (1987) mukaan uuden ja kokeneemman työntekijän aktiivisuus vuorovaikutuksessa muodostaa nelinkentän, joka kuvaa sosiaalistumisen kehittymistä vuorovaikutuksen kautta. Tämä nelinkenttä on kuvattuna kuviossa 3. Ideaalitilanteessa niin uusi kuin kokeneempikin työntekijä hakee aktiivisesti vuorovaikutusta, jolloin sosiaalistuminen tapahtuu nopeasti ja uusi työntekijä tulee tuottavaksi osaksi työyhteisöä. Tämän vastakohtana voidaan pitää tilannetta, jossa vuorovaikutus on ainoastaan satunnaista, sillä kumpikaan osapuoli ei aktiivisesti hakeudu vuorovaikutustilanteisiin. Tällöin riskinä on, että työntekijä ei koe sosiaalistuvansa organisaatioon, vaan lähtee sieltä pois jo pian aloittamisensa jälkeen. Näiden vastakkaisten tilanteiden välistä löytyy tilanne, jossa ainoastaan toinen osapuoli, joko uusi tai kokenempi työntekijä, on aktiivinen. Tämä tila on yleensä väliaikainen, sillä mikäli henkilö ei saa minkäänlaista vastakaikua toiselta henkilöltä, loppuu hänen omakin aktiivisuutensa.

Toisaalta, on myös mahdollista, että aktiivinen henkilö saa toisenkin osapuolen mukaan vuorovaikutukseen, jolloin sosiaalistuminen tehostuu. (Reichers 1987.)

Kokeneen työntekijän aktiivisuus	Uuden työntekijän aktiivisuus	
	Matala	Korkea
Korkea	Toinen aktiivinen + toinen osapuoli pyrkii vuorovaikutukseen +/- tila väliaikainen	Molemmat aktiivisia + vuorovaikutus jatkuvaa + sosiaalistuminen nopeaa ja tehokasta
Matala	Molemmat passiivisia - vuorovaikutus satunnaista - sosiaalistuminen tehotonta	Toinen aktiivinen + toinen osapuoli pyrkii vuorovaikutukseen +/- tila väliaikainen

Kuvio 3. Työntekijöiden vuorovaikutuksen aktiivisuus. (Reichers 1987).

Myös Lapointe, Vandenberg & Boudrias (2014) tuovat tutkimuksessaan esiin vuorovaikutuksen tärkeyden. He tutkivat sosiaalistumistaktiikoiden vaikutusta työntekijän sopeutumiseen kahden eri reitin kautta. Sosiaalistumistaktiikat, jotka liittyvät epävarmuuden vähentämiseen, vaikuttavat erityisesti työssä suoriutumiseen ja tehokkuuteen. Sosiaalisella kanssakäymisellä ja luottamuksellisilla suhteilla esimieheen ja työkavereihin voidaan vaikuttaa työntekijän psykologiseen sitoutumiseen organisaatioon. Jotta sosiaalistuminen on tehokasta, yrityksen pitää työhön oppimisen lisäksi luoda mahdollisuuksia rakentaa merkityksellisiä suhteita työyhteisössä. Näitä on esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden luominen ja lisääminen, vapaa-ajalla järjestetyt epämuodolliset tapahtumat, buddy-järjestelmä, mentorointi ja suoriutumisen arviointi (Lapointe ym. 2014; Reichers 1987).

Jokisaari ym. (2011) korostavat tutkimuksessaan sosiaalisten verkostojen ja alainen-esi-
miessuhteen tärkeyttä osana onnistunutta sosiaalistumista. Uudet työntekijät, jotka onnistuvat luomaan hajanaisen verkoston, eli suhteita henkilöihin, jotka eivät keskenään ole vuorovaikutuksessa, suoriutuvat työtehtävistään paremmin, kuin henkilöt, joiden

verkosto on tiivis ja keskittynyt. Vahva sosiaalinen verkosto edesauttaa sitä, että työntekijä toimii työssään koko työryhmän hyväksi. Alainen-esimiessuhteella on merkitystä erityisesti siihen, kuinka paljon työntekijä on valmis panostamaan työntekoon. Lisäksi tutkimuksessa löytyi yhteys alais-esimiessuhteen ja työntekijän kokeman työn imun välillä.

2.3.5 Perehdyttäminen

Vaikka sosiaalistuminen on läpi työuran jatkuva prosessi, keskittyy suuri osa sosiaalistumiseen liittyvästä tutkimuksesta erityisesti uuden työntekijän sosiaalistumiseen osana uuden organisaatioon tulemistä ja perehdyttämistä. Perehdyttämiskäytännöillä tarkoitetaan kaikkia muodollisia ja epämuodollisia käytäntöjä, ohjelmia ja toimintatapoja, jotka liittyvät uuden työyhteisön jäsenen sosiaalistumisen edesauttamiseen (Klein ym. 2008). Tärkein rooli perehdyttämiseen osallistumisessa on kuitenkin esimiehellä ja kokeneemmilla työntekijöillä. (Jokisaari ym. 2011.)

Klein, Polin ja Sutton (2015) tutkivat perehdyttämiskeinojen vaikutusta uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen. He käyttivät tutkimuksessaan perehdyttämisen osalta Kleinin ym. (2008) luomaa tiedota (*Inform*) – toivota tervetulleeksi (*Welcome*) – opasta (*Guide*) eli IWG -viitekehystä ja näihin eri vaiheisiin liittyviä kolmeakymmentä perehdyttämiskeinoa. Ensimmäisen vaiheen **tiedota** osa-alue muodostuu kolmesta osasta: kommunikointiosta, resursseista ja koulutuksesta. **Kommunikaatioon** liittyy uudelle työntekijälle kohdistettu viestintä kuten tervetulokirje sekä kahdenkeskinen dialogi. **Resursseilla** kuvataan organisaatiossa olevia mahdollisuuksia, jotka fasilitoivat uuden työntekijän sopeutumista, kuten Intrasta löytyvät ohjeistukset sekä valmiiksi laitettu työpiste. **Koulutuksella** tarkoitetaan valmiita ohjelmia, joiden tarkoituksena on systemaattinen tiedon ja taidon opettaminen, kuten esimerkiksi tilakierros ja uusien työntekijöiden päivä. Konkreettisen **tervetulleeksi toivottamisen** lisäksi, tämä osa-alue sisältää esimerkiksi muiden työyhteisön jäsenien tapaamisen ja heihin tutustumisen. **Opastuksella** tarkoitetaan kaikkia niitä käytäntöjä, joiden avulla työntekijä opastetaan läpi uuden työntekijän vaiheen, esimerkiksi perehdyttäminen, työhön opastaminen ja buddy-järjestelmän käyttäminen. (Klein ym. 2015.)

Tutkimuksen perusteella erityisesti resursseilla ja tervetulleeksi toivottamisella on vahva vaikutus työntekijän sosiaalistumiseen. Näistä tervetulleeksi toivottaminen on kuitenkin huomattavasti aliarvioitu keino niin työntekijöiden kuin organisaationkin näkökulmasta. Klein ym. (2015) nostavat esiin buddy -järjestelmän ja vanhemman työntekijän työn seuraamisen harvemmin käytetyksi keinoksi, jota tulisi hyödyntää tehokkaammin, sillä molemmilla keinolla on voimakas vaikutus sosiaalistumiseen. Muita tutkimuksesta nousseita huomioita on, että mitä useampi keino, käytössä olevat resurssit huomioiden, yrityksellä on käytössä, sen todennäköisempää onnistunut sosiaalistuminen on. Yrityksen tulisi pyrkiä siihen, että siellä olisi käytössä vähintään yksi keino jokaisesta viidestä kategoriasta. (Klein ym. 2015.)

Tutkimuksessa tutkittiin myös sitä, onko perehdyttämisen pakollisuudella ja vapaaehtoisuudella, muodollisuudella ja epämuodollisuudella tai ajankohdalla väliä sosiaalistumisen kannalta. Tuloksena tutkijat toteavat, että pakollisuus ja muodollisuus tehostavat sosiaalistumista, vaikkakin myös vapaaehtoiset ja epämuodolliset keinot voivat joissain tilanteissa olla tehokkaita. Pakolliset ja muodolliset keinot ovat etukäteen suunniteltuja, joten on todennäköistä, että ne tapahtuvat ja työntekijät osallistuvat niihin. Optimaaliseen ajankohtaan ei saatu yksiselitteistä tulosta. Ainoastaan muutaman yksittäisen keinon kohdalla, kuten tervetulleeksi toivottaminen ja selkeän yhteyshenkilön, kuten perehdyttäjän tai buddyn nimeäminen, sanonta ”mitä aiemmin sen paremmin” piti paikkansa. Sosiaalistumisen kannalta perehdyttämisen keinoja on parempi hajauttaa pidemmälle ajalle, jolloin sosiaalistumista ylläpidetään jatkuvasti. Tässä on kuitenkin tärkeitä huomioida työntekijän ja työn tarpeet, jotta ne tulevat täytetyksi ajallaan. (Klein ym. 2015).

2.3.6 Sosiaalistumisen resurssit

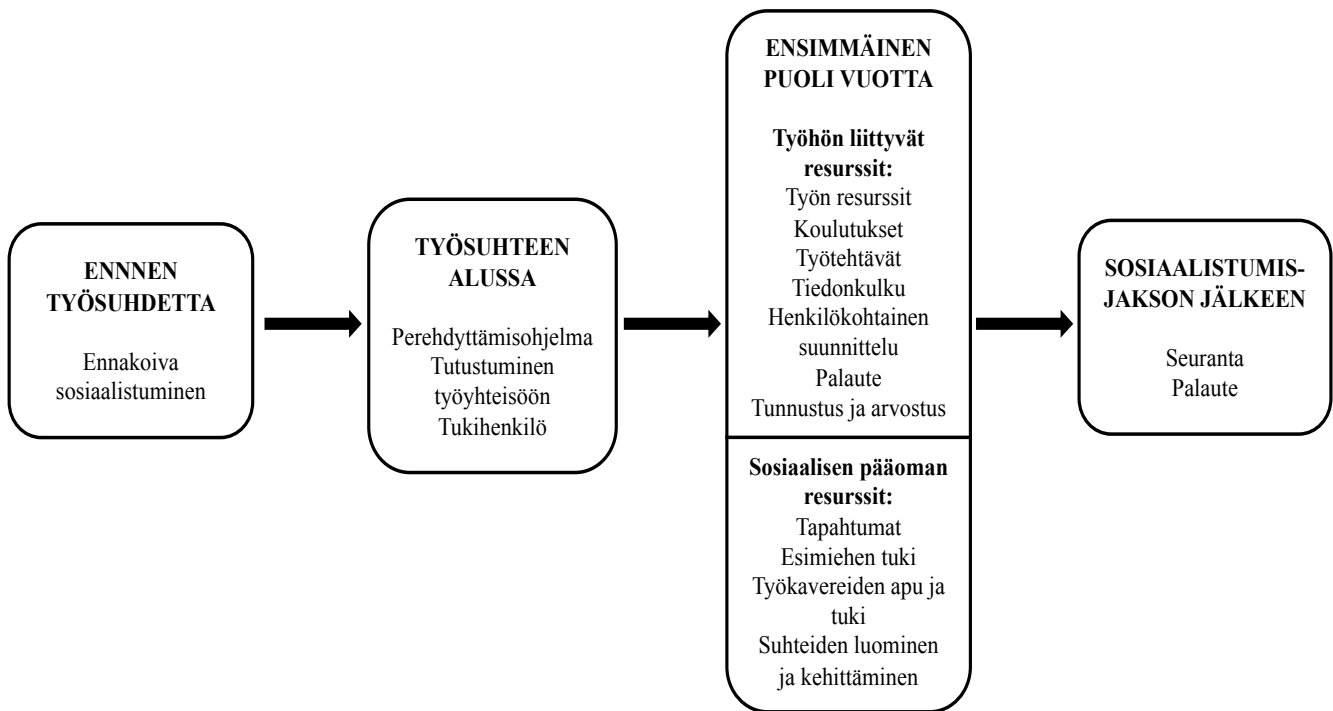
Saks & Gruman (2012) kehittivät kirjallisuuskatsauksensa pohjalta sosiaalistumisen resurssien teorian (*Socialization Resource Theory*), joka keskittyy resursseihin, joita työnantajan tulisi tarjota uudelle työntekijälle varmistaakseen työntekijän onnistunut sosiaalistuminen ja sopeutuminen. Tutkimuksessaan he tunnistivat kuviossa 4. esitettävät seitsemäntoista resurssia, jotka sijoittuvat eri vaiheisiin työntekijän työsuhteen ensimmäistä vuotta. Yritys voi vaikuttaa työntekijän sosiaalistumiseen jo ennen kuin työntekijä

fyysisesti aloittaa työssä. *Ennakoivaa sosiaalistumista* voidaan toteuttaa esimerkiksi ottamalla työntekijään yhteyttä jo etukäteen sähköpostitse tai puhelimesta tai kutsumalla työntekijä käymään tutustumaan työpaikkaan ja -yhteisöön jo ennen työsuhteen alkamista. Näin voidaan lisätä työntekijän valmiutta aloittaa työssä ja vähentää työn aloittamiseen liittyviä epävarmuuksia. (Saks ym. 2012; Saks & Gruman 2018.)

Heti työssä aloittamisen jälkeen työnantajan tulee hoitaa työhön ja organisaatioon perehdyttäminen perehdyttämisohjelman (*Formal Orientation*) mukaisesti sekä varmistaa, että työntekijällä on mahdollisuuksia tutustua työyhteisön muihin jäseniin (*Proactive Encouragement*). Työntekijälle olisi hyvä myös nimetä tukihenkilö (*Formal Assistance*), kuten perehdyttäjä tai mentor, jonka puoleen hän voi kääntyä missä tahansa asioissa. (Saks ym. 2012; Saks & Gruman 2018.)

Ensimmäisen puolen vuoden aikana työntekijän työhön ja sosiaaliseen pääomaan liittyvät resurssit tulee varmistaa. Työhön liittyviä resursseja on työssä tarvittavat työkalut ja materiaalit (*Job Resources*), koulutukset (*Training*), mielekkäät ja haastavat työtehtävät (*Assignments*) sekä tiedonkulun (*Information*) tehokkuus ja saavuttavuus. Lisäksi esimiehen kanssa tehty henkilökohtainen suunnittelu (*Personal Planning*) työn tavoitteista ja odotuksista, molemminpuoleinen palautteenanto (*Feedback*) sekä tunnustusten ja arvostuksen saaminen (*Recognition and Appreciation*) esimerkiksi kehujen muodossa, ovat tärkeitä. Sosiaalisen pääoman resursseihin liittyy sosiaaliset tapahtumat (*Social Events*), esimieheltä saatavilla oleva tuki (*Supervisor Support*), työkavereiden tarjoama apu ja tuki (*Socialization Agents*) sekä suhteiden luomiseen ja kehittämiseen (*Relationship Development*) varattu aika ja mahdollisuudet. (Saks ym. 2012; Saks & Gruman 2018.)

Muodollisen sosiaalistumisjakson jälkeen on erittäin tärkeää varmistaa, että työntekijän sopeutumista, työssä viihtymistä ja pärjäämistä seurataan (*Follow-Up*) säännöllisesti. Näin pystytään havaitsemaan, mikäli jokin osa sosiaalistumisesta tarvitsee vielä erityistä tukea. Lisäksi työntekijältä tulisi kerätä perehdyttämispalaute (*Program Evaluation*), jonka pohjalta on mahdollista kehittää omaa sosiaalistumisprosessia ja perehdyttämistä. (Saks ym. 2012; Saks & Gruman 2018.)



Kuvio 4. Sosiaalistumisen resurssit. (Saks ym. 2012).

Nykyään sosiaalistumisen tutkimuksessa ei keskitytä enää pelkästään työntekijän epävarmuuksien vähentämiseen, vaan siihen kuinka voidaan tarjota työntekijälle tarvittava tieto ja osaaminen, jotta hän onnistuu ja pärjää työnsä vaatimusten kanssa. Tämän näkemyksen mukaan sosiaalistumisen tutkimuksessa tulisikin keskittyä erityisesti tarvittaviin voimavaroihin ja resursseihin, sillä niiden avulla voidaan tukea onnistunutta sosiaalistumista ja vaikuttaa luvusta 2.5 eteenpäin käsiteltävään työntekijän työhön sitoutumiseen. (Saks & Gruman 2018.)

2.4 Sosiaalistumisen vaikutukset

Organisaatioon sosiaalistumisen tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä sisäistää ja ymmärtää roolinsa, oppii työssään tarvittavat tiedot ja taidot ja kokee itsensä kyvykkääksi sekä tulee sosiaalisesti hyväksytyksi osaksi työyhteisöä, ymmärtäen organisaation arvot, normit ja tavoitteet. Lisäksi organisaatioon sosiaalistumisen avulla on perinteisesti

haluttu helpottaa työsuhteen alkuvaiheeseen liittyvää epävarmuutta ja siitä syntyvää stressiä (Bauer ym. 2012; Feldman 1976). Onnistuneen sosiaalistumisen avulla uudesta tulokkaasta tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen, jonka toiminta on tuottavaa ja tuloksekasta. Uuden työntekijän ymmärryksen ja sopeutumisen varmistaminen sosiaalistumisen avulla on kriittistä, jotta investointi rekrytointiin, tehtyyn henkilövalintaan ja tulokkaan perehdytykseen ja koulutukseen voidaan maksimoida. (Cable ym. 2001; Kim ym. 2005; Kristof 1996; Perrot ym. 2014.) Epäonnistunut sosiaalistuminen aiheuttaa sen, että työntekijästä ei tulekaan työyhteisön täysivaltaista jäsentä, vaan hän lähtee pois organisaatiosta kesken sosiaalistumisprosessin. Tällöin rekrytointiin ja työntekijän koulutukseen käytetyt resurssit muuttuvat yrityksen taloudelliseksi menetykseksi (Jokisaari ym. 2011; Kristof 1996).

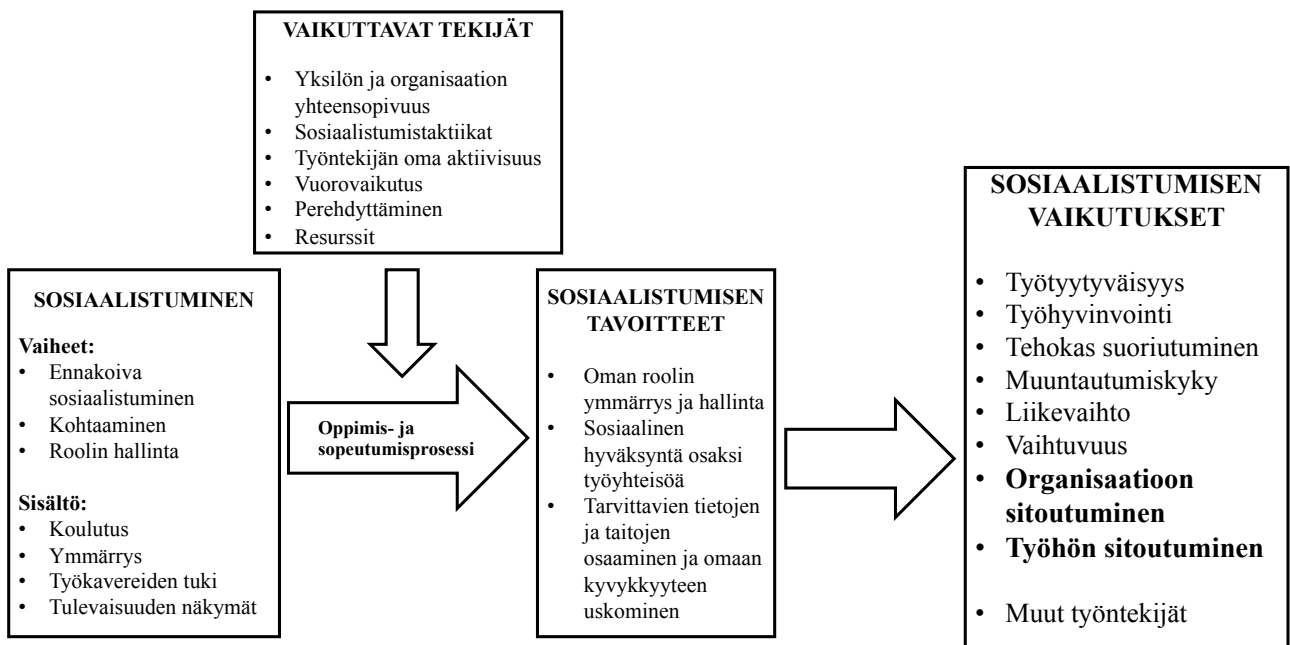
Onnistuneeseen sosiaalistumiseen kannattaa panostaa, sillä hyvin sosiaalistuneet työntekijät ovat työssään muita tyytyväisempiä, työlleen omistautuneempia ja kokevat korkeampaa työhyvinvointia. He osaavat suoriutua työtehtävistään tehokkaasti, ymmärtävät roolinsa ja ovat muuntautumiskykyisiä yrityksen tarpeiden ja tilanteiden sitä vaatiessa. (Chao ym. 1994; Saks ym. 2011.) Oman roolin ymmärtämisellä, koetulla kyvykkyydellä ja sosiaalisella hyväksynnällä on tutkimusten mukaan vaikutusta työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, liikevaihtoon, organisaatioon sitoutumiseen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. Näillä kaikilla on huomattava vaikutus organisaation tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Tucker 2007; Bauer ym. 2012; Saks ym. 2011.)

Sosiaalistumisella voidaan vaikuttaa siihen, että yksilön ja organisaation välille muodostuu vahva psykologinen sopimus. Erityisesti arvojen sisäistäminen ja omaksuminen vaikuttaa psykologisen sopimuksen syntyyn, mikä lisää luottamusta ja pitkäaikaista sitoutumista työhön ja organisaatioon. (Millward & Hopkins 1998.) Allenin & Shanockin (2013) mukaan myös institutionaaliset taktiikat ja niiden synnyttämä työhön uppoutuminen (Allen 2006) sekä vahva organisaation tuki synnyttää yhdessä organisaatioon sitoutumista.

Sen lisäksi, että sosiaalistumisella voidaan vaikuttaa tulokkaaseen, sillä on vaikutusta myös muihin työntekijöihin, jotka joutuvat osaltaan sopeutumaan uuden työntekijän saapumiseen ja sen mukana tuleviin mahdollisiin muutoksiin. Uudella työntekijällä voidaan

kokea olevan erityisasema, mikä voi aiheuttaa muissa turhautumista ja heikentää vuoro-vaikutusta. Kokeneemmilla työntekijöillä on tärkeä rooli uuden työntekijän sopeutumisen ja sosiaalistumisen mahdollistajana. Uusi työntekijä voi muuttua jopa stressitekijäksi sosiaalistumisen agenteille, sillä onnistuneen sosiaalistumisen varmistaminen vie aikaa ja resursseja ja vaatii agentilta tietyn roolin ylläpitämistä. (Feldman 2012).

Lisäksi uusi työntekijä voi tietoisesti tai tiedostamatta vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka muut työntekijät näkevät itsensä, työpaikan, organisaation tai sen arvot. Uudella työntekijällä on sitä suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa muihin työntekijöihin mitä heikommin yrityksellä menee, ja mitä samankaltaisempi uusi työntekijä on muiden kanssa. Myös palautteen samankaltaisuudella, eli sillä jos uusi työntekijä tuo esiin saman asian, josta muutkin ovat antaneet palautetta, on vaikutusta. (Feldman 2012).



Kuvio 5. Sosiaalistumisprosessi ja sosiaalistumisen vaikutukset.

Kuviossa 5. kuvataan kirjallisuuskatsauksessa tähän mennessä esiin tulleet jo aiemmin esitellyt sosiaalistumisen vaiheet ja sisältö, sosiaalistumiseen vaikuttavat tekijät,

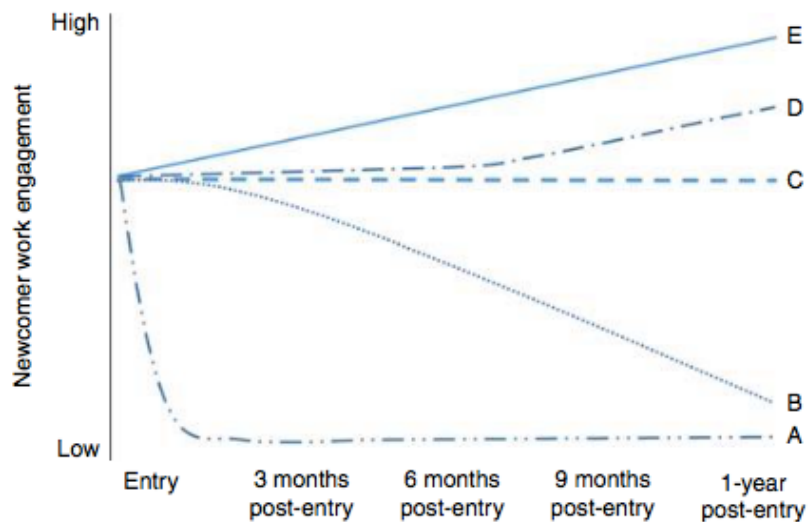
sosiaalistumisen tavoitteet, sekä viimeisimpänä esitetyt sosiaalistumisen vaikutukset. Kuten on käynyt ilmi, sosiaalistumisella on vaikutusta myös seuraavissa kappaleissa käsiteltävään työhön sekä organisaatioon sitoutumiseen. Onnistunut sosiaalistuminen luo pohjan, joka tukee sitoutumisen syntymistä ja vahvistumista. (Klein ym. 2008; Saks ym. 2011.) Sosiaalistumisen vaikutukset vahvistuvat työhön sitoutumisen kautta, sillä myös työhön sitoutuminen johtaa tutkimusten mukaan korkeaan työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin, tehokkaaseen työssä suoriutumiseen ja työn kehittämiseen, vaihtuvuuden vähenemiseen sekä näiden kautta parempaan liikevaihtoon. (Bakker ym. 2008; Bakker ym. 2011; Hakanen 2011; Hamid ym. 2010; Viitala 2013: 212.) Seuraavassa alaluvussa 2.4.1 esitellään Saksin ja Grumanin (2018) mallin kautta organisaatioon sosiaalistumisen vaikutuksia työhön sitoutumiseen uuden työntekijän työsuhteen ensimmäisenä vuonna. Työhön sitoutumista tarkastellaan lähemmin luvusta 2.5 eteenpäin.

Sosiaalistumisen vaikutus työhön sitoutumiseen työsuhteen alussa

Työntekijöiden työhön sitoutuminen vaihtelee erityisesti työsuhteen ensimmäisen vuoden aikana. Näihin vaihteluihin ja sitoutumisen tasoon voidaan vaikuttaa onnistuneen sosiaalistumisen avulla. Saks ym. (2018) kuvaavat sitoutumisen erilaisia muotoja ja tasojen muutoksia uuden tulokkaan sitoutumisen ylläpitokäyrien (*Newcomer Work Engagement Maintenance Curves*) avulla. Ennen työssä aloittamista on oletettavaa, että uusi työntekijä on valmis ja avoin sitoutumiselle (*Work Engagement Readiness*), sillä hän on päättänyt ottaa työn vastaan. Tästä syystä työssä aloittamisen kohdalla kaikki käyrät lähtevät liikkeelle samalta sitoutumisen tasolta. Sosiaalistumisella on suuri vaikutus siihen, millaiseksi sitoutuminen aloituksen jälkeen kehittyy ja millaiseksi se ensimmäisen vuoden aikana muodostuu.

Mikäli organisaatiossa ei ole sosiaalistumiseen liittyviä käytäntöjä tai ne ovat hyvin heikkoja, on todennäköistä, että muutama viikko aloittamisen jälkeen työntekijän sitoutuminen lähtee rajuun laskuun (käyrä A) muuttuen olemattomaksi. Tällaisessa tilanteessa työntekijä tuskin pysyy yrityksessä töissä edes ensimmäisen vuoden loppuun. Rajallisilla sosiaalistumiskäytännöillä on samanlainen lopputulos, vaikka sitoutumisen laskeminen alkaa hieman myöhemmin ja tapahtuu rauhallisemmassa tahdissa (käyrä B). Vakiintuneen perehdytys- ja sosiaalistumishojelman avulla sitoutuminen voidaan saada pysymään

tasaisella tasolla koko ensimmäisen vuoden ajan (käyrä C). Yleensä tämä vaatii sen, että työntekijällä on säännöllisesti arjessaan läsnä henkilö, kuten mentori tai perehdyttäjä, jolta saa apua, ohjeita, tukea ja palautetta. Sitoutumisen vahvistuminen ensimmäisen vuoden aikana vaatii perinteisen perehdytys- ja sosiaalistumisohjelman jälkeen esiin nousevia muodollisia ja epämuodollisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat vahvemman sitoutumisen (käyrä D). Erityisen tehokkaalla perehdyttämisellä ja sosiaalistumisohjelmalla, joka tarjoaa uudelle työntekijälle käyttöönsä monipuolisia resursseja, kuten mentorin, tapahtumia ja palautetta, sekä mielenkiintoisia ja haastavia tehtäviä, on mahdollista luoda läpi ensimmäisen vuoden kasvavaa ja vahvistuvaa sitoutumista (käyrä E).



Kuvio 6. Uuden työntekijän työhön sitoutumisen ylläpitokäyrät. (Saks ym. 2018)

Työssä aloittamiseen liittyviä sosiaalistumisen resursseja ja keinoja on monia, kuten aiemmin esitetty kuvio 4 osoittaa. Saks ym. (2018) nostavat tutkimuksessaan erityisen tärkeiksi muodollisen ja epämuodollisen perehdytyksen sekä uuden työntekijän rohkaisemisen ja tukemisen. Erityisesti muodollinen tuki, kuten perehdyttäjän tarjoaminen on tärkeää, sillä sosiaalinen tuki ennustaa vahvaa sitoutumista. Vaikka muodollisella perehdyttämisellä ei tutkimuksissa ole ollut vaikutusta sitoutumiseen, on käytännön työnteon kannalta erittäin tärkeää tarjota työntekijälle myös muodollista perehdytystä, jossa hän

oppii turvallisuudesta, työsuhteasioista ja organisaation käytännön toimintamalleista. Ensimmäisen puolen vuoden aikana työntekijän pitäisi sosiaalistumisen kautta saada itselleen niin sosiaalisia kuin työhönkin liittyviä voimavaroja, työssä suoriutumisen mahdollistamiseksi ja sitoutumisen vahvistamiseksi. Keräämällä palautetta ja arvioimalla perehdyttämisen ja sosiaalistumisen käytäntöjä, yritys voi kehittää toimintaansa jatkuvasti. (Saks ym. 2018.)

Työntekijän sosiaalistuminen jatkuu läpi työsuhteen, vaikka sen rooli ja merkitys vaihtelee työsuhteen eri vaiheissa. Vaikka alkuvaiheen sosiaalistuminen on äärimmäisen tärkeää ja sillä on pitkäkantoiset vaikutukset, ei työsuhteen muuta sosiaalistumista saa unohtaa. Yrityksen pitäisi pystyä tarjoamaan työntekijälle jatkuvaa sosiaalista tukea ja olla tietoinen työntekijän tilanteesta niin työssä suoriutumisen kuin työhyvinvoinnin suhteen. (Saks ym. 2018.)

2.5 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumisella (*Work Engagement*) tarkoitetaan positiivisen psykologian konseptia, johon liittyy työn positiiviset, motivoivat ja merkityksellisyyttä lisäävät tekijät. Työhön sitoutuminen muodostuu työntekijän tarmokkuudesta (*Vigour*), omistautumisesta (*Dedication*) sekä työhön uppoutumisesta (*Adsorption*). **Tarmokkuudella** kuvataan työntekijän korkeaa energisyyttä, halua nähdä vaivaa työtehtävän suorittamiseksi, kestävyyttä, sinnikkyyttä ja kykyä tehdä töitä ja kohdata haastaviakin tilanteita. Työntekijän **omistautuminen** työlle kertoo työhön identifioitumisesta, työn merkityksellisyydestä ja työntekijän halusta tehdä töitä. Omistautunut työntekijä on aidosti mukana, innokas ja ylpeä työstään. Työhön **uppoutumiseen** liittyy työhön syventyminen, ajantajun kadottaminen ja täydellinen keskittyminen ja niistä syntyvä työn teon nautinto. (Bakker ym. 2011; Bakker ym. 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker 2002.) Nykyään voimakasta työhön sitoutumista kuvataan myös *työn imun* -käsitteellä (Hakanen 2011).

Sitoutuminen ei ole staattinen, muuttumattomana pysyvä kerran saavutettu tila, vaan sen taso voi vaihdella dynaamisesti jopa yksittäisen päivän aikana, riippuen yksilön omasta hyvinvoinnista, työtehtävästä ja -ympäristöstä. Erityisesti uusien työntekijöiden sitoutuminen on altis muuttumaan ympäristössä, organisaatiossa tai yksilön elämässä tapahtuvien muutosten myötä. (Bakker ym. 2008.; Bakker ym. 2011.) Gostautaitne & Buciuinen (2015) tutkimustuloksena on, että sitoutuminen työhön kasvaa lineaarisesti iän myötä. Tähän tulokseen vaikutti kuitenkin voimakkaasti se, että he tutkivat pankkityöntekijöitä, jotka vanhetessaan saavuttivat eksperttitason taidot ja hyötyivät pitkistä asiakassuhteista. Esimerkiksi fyysisessä työssä sitoutuminen ei välttämättä kasva lineaarisesti iän myötä, sillä työ voi vanhetessa muuttua liian kuormittavaksi, jolloin työhön sitoutuminen yleensä vähenee.

Työhönsä sitoutuneet työntekijät kokevat korkeaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia ja ovat ylipäänsä muita työntekijöitä onnellisempia. He haluavat pysyä organisaatiossa, mikä takaa henkisen pääoman ja hiljaisen tiedon pysymisen organisaation sisällä. Sitoutuneet työntekijät ovat muita työntekijöitä terveempiä, eivätkä he kärsi sairauslomista useimmiten aiheuttavista psykosomaattisista oireista, kuten päänsärky ja vatsakipu. Tämä näkyy mm. työntekijöiden tehokkuutena ja vähentyneinä sairauslomakuluina. Lisäksi hyvinvointinsa ansiosta sitoutuneilla työntekijöillä on vahvaa psykologista pääomaa, jonka ansiosta he pärjäävät haastavissa tilanteissa ja henkisesti kuormittavassa työssä. Usko omaan kyvykkyyteen vahvistaa yksilön aloitekykyä, mikä johtaa entistä vahvempaan suoritukseen (Lisbona, Palaci, Salanova & Frese 2018). Nämä kaikki parantavat yrityksen tulosta, sillä hyvinvoivat, tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät ovat positiivisia, aikaansaavia ja optimistisia ja he huomaavat haastavissakin tilanteissa mahdollisuuksia. Sitoutuneet työntekijät ovat työssään tehokkaita, ja pystyvät tarvittaessa muokkaamaan omaa työympäristöään ja hyödyntämään olemassa olevia resursseja monipuolisesti ja tarvittaessa jopa luomaan uusia. Sitoutuneet työntekijät osaavat hyödyntää tarjottuja resursseja kuten sosiaalista tukea, kouluttautumista, esimiesten valmennusta ja palautetta, jolloin työn resurssien positiiviset vaikutukset moninkertaistuvat. (Bakker ym. 2008; Bakker ym. 2011; Hakanen 2011; Hamid ym. 2010; Viitala 2013: 212.)

Sitoutuminen selittää yksilön psykologista suhdetta työhön ja organisaatioon (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001). Sitoutuminen voi olla transaktionaalista tai tunneperäistä. **Transaktionaalinen** sitoutuminen muistuttaa kauppasuhdetta, jossa työntekijä sitoutuu antamaan työsuorituksensa maksettavaa palkkiota vastaan. Transaktionaalista sitoutumista kuvaa työntekijöiden rajattu panostus työhön ja organisaatioon, heikko identifioituminen, joustamattomuus sekä työstä lähtemisen helppous. **Tunneperäinen** sitoutuminen on tätä voimakkaampaa, sillä siihen liittyy voimakas kiintymys työhön ja siitä saatavaan aitoon mielihyvään, mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen. (Lämsä ym. 2013: 93–94; Viitala 2013: 85–86.) Erityisesti työn merkityksellisyys vahvistaa työhön sitoutumista ja lisää myöhemmin käsiteltävää yksilön ja työn välisen yhteensopivuuden tunnetta (Gos-tautaite ym. 2015; Hamid ym. 2010). Tunneperäiseen sitoutumiseen liittyy **psykologinen sopimus**, joka kuvastaa työntekijän uskomuksia työsuhteen sopimuksellisista ehdoista, luottamusta toiseen osapuoleen, identifioitumista organisaation jäseneksi ja luottamusta työn pysyvyyteen. Mikäli työntekijä kokee, että psykologinen sopimus työnantajan kanssa on vahva, hän on todennäköisesti myös vahvasti sitoutunut työhönsä. (Millward ym. 1998.)

Rivityöntekijät ovat todennäköisemmin transaktionaalisesti sitoutuneita työhönsä, toisin kuin toimihenkilöt, jotka ovat työntekijöitä useammin tunneperäisesti sitoutuneita (Millward ym. 1998). Myös työsuhteen laadulla on tutkimuksissa löydetty olevan vaikutusta sitoutumiseen. Osa-aikaisia työsuhteita tarkasteltaessa, ne, jotka olivat omasta tahdostaan osa-aikaisessa työsuhteessa, eli kokivat työn ja omien tarpeiden vastaavan toisiaan, olivat tyytyväisiä ja sitoutuneita. Jos taas osa-aikaisuus ei ollut työntekijän oma valinta, oli sillä negatiivinen vaikutus tyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Vakituisten kokoai-kaisten työntekijöiden vastaukset, olivat hyvin samankaltaisia, kuin omasta toiveestaan osa-aikaisena olevilla. (Maynard & Joseph 2008.)

Yksilön työhön sitoutumisella ei ole vaikutusta ainoastaan työntekijään ja hänen työsuoritukseensa, vaan sen positiiviset vaikutukset heijastuvat myös muihin. Sitoutuneet työntekijät ovat valmiita auttamaan työkavereitaan, parantavat asiakastyytyväisyyttä laadukkaalla työskentelyllään ja pyrkivät toimimaan koko työyhteisön hyväksi. Sitoutuneet työntekijät haluavat oppia uutta ja kehittyä sekä omalla toiminnallaan kehittää koko

organisaation toimintaa. Yleensä koko tiimin tai ryhmän suoriutuminen paranee jopa yhden sitoutuneen työntekijän johdosta, sillä sitoutuminen siirtyy myös muihin työntekijöihin. (Bakker ym. 2008; Bakker ym. 2011; Hakanen 2011; Hamid ym. 2010.)

Kollektiivinen sitoutuminen kuvaa yksittäisen työntekijän käsitystä ja kokemuksia työntekijäryhmän, esimerkiksi oman tiiminsä, sitoutumisesta. Sitoutumisen ilmapiirin (*A Climate for Engagement*) käsitteen avulla voidaan taas kuvata jaettua käsitystä työympäristöstä ja sen fasilitoimasta sitoutumisesta. Esimerkiksi jos kaikki työntekijät kokevat, että työkuormitus on liian voimakas tai että työntekijöillä ei ole organisaatiossa vaikuttamismahdollisuuksia, on todennäköistä, että työpaikalla ei vallitse työhön ja organisaatioon sitoutunut ilmapiiri. Toisaalta sitoutumisen ilmapiirin ollessa voimakas, sitoutuneet työntekijät voivat vahvistaa toistensa kokemaa sitoutumista, luoden erityisen tehokkaan ja motivoituneen ryhmän. (Bakker ym. 2011.)

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yksilön kokemaa samaistumista, kiintymistä ja osallisuutta organisaatioon (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974). Meyerin ja Allenin (1991) mukaan aiemmissa organisaatioon sitoutumisen tutkimuksissa erottuu selkeästi kolme toistuvaa teemaa: tunteisiin perustuva kiintymys, organisaatiosta lähtemisen kustannus yksilölle sekä velvollisuus pysyä organisaatiossa. Näiden perusteella Meyer ym. (1991) luokittelivat organisaatioon sitoutumisen psykologiseksi tilaksi, joka ilmenee kolmessa erilaisessa muodossa: affektiivinen sitoutuminen (*Affective Commitment*), jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (*Continuance Commitment*) ja normatiivinen sitoutuminen (*Normative Commitment*). Nämä kaikki kuvaavat omalla tavallaan työntekijän suhdetta organisaatioon ja sisältävät viittauksia siihen aikooko työntekijä jatkaa työsuhdettaan. **Affektiiviseen sitoutumiseen** liittyy halu olla organisaation jäsen eli työntekijä pysyy työssä koska haluaa ja nauttii työstään. **Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen** perustuu tarpeeseen pysyä organisaatiossa eli työntekijä pysyy työssään niin kauan kuin kokee, että lähteminen työstä olisi suurempi kustannus kuin siellä pysyminen. **Normatiivinen sitoutuminen** perustuu velvollisuuden tunteeseen pysyä työssä. Eri tyyppiset sitoutumiset johtavat erilaisiin vaikutuksiin yksilön ja yrityksen kannalta. Monet niistä ovat kuitenkin hyvin samanlaisia kuin työhön sitoutumisen. On tärkeää tiedostaa, että yksilö

voi olla sitoutunut työhönsä, vaikkei kokisikaan olevansa sitoutunut organisaatioon (Millward ym. 1998).

Muut sitoutumiseen liitetyt käsitteet

Sitoutumiseen vahvasti liitetty tehokkuus ja omistautuminen tarkoittavat täysin eri asiaa kuin **työholismi** (*Workholism*). Pintapuolisesti katsottuna, sitoutunut työntekijä voi ulkopuolisen silmin näyttää toimivan samoin kuin työholisti. Sitoutuneet työntekijät tekevät työtä koska he haluavat ja nauttivat siitä, kun taas työholisimin takana on pakkomielle työhön ja työntekoon (Bakker ym. 2008). Työholismi syntyy kielteisestä ylivireystilasta, jatkuvasta kuormittumisesta ja liian vähäisestä palautumisesta. Työholisti ei pysty irtautumaan työstään ajatuksen tasolla ja työskentely on pakonomaista puurtamista. Työ tai sen saavutukset eivät synnytä nautintoa tai onnistumisen tunteita. Mikäli työholisti ei tee jatkuvasti töitä, tuntee hän syyllisyyttä ja voimakasta huonommuuden tunnetta. Työholismi ei siis liity työhön sitoutumiseen, vaan pahimmillaan työholisti altistaa käytöksellään itsensä työuupumukseen ja loppuun palamiseen. (Hakanen 2011.)

Sitoutumisella ei myöskään tarkoiteta **työhön uppoutuneisuutta** (*Job Embeddedness*), joita joskus käytetään virheellisesti toistensa synonyymeina. Työhön uppoutuneisuus kuvaa syitä, kuten työssä rakennetut suhteet, yhteensopivuus ja lähdöstä aiheutuva menetys, joiden takia yksilö pysyy työssään eikä lähde organisaatiosta. Rakennetut suhteet ovat virallisia ja epävirallisia verkostoja ja ihmissuhteita, joita työntekijä on uransa aikana rakentanut. Mitä enemmän yhteyksiä ja tiiviimpi verkosto työntekijällä on, sitä sidotumpi hän on työhönsä ja organisaatioon. Yhteensopivuudella tarkoitetaan työntekijän käsitystä esimerkiksi hänen ja organisaation arvojen, tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien yhteensopivuudesta. Mitä parempi yhteensopivuus, sitä vahvempi ammatillinen ja henkilökohtainen sidos on olemassa. Lisäksi työhön uppoutunut työntekijä joutuu punnitsemaan lähdöstä aiheutuvan menetyksen kokemusta. Onko lähteminen sen arvoista, että menettää työkaverit, projektit ja työhön kuuluvat edut? Jos ei, henkilön voidaan sanoa olevansa uppoutunut työhönsä. (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez 2001.)

Sitoutumisen vastakohtana pidetään usein työntekijän **loppuun palamista** (*Burnout*), jolloin työntekijällä ei ole kykyä eikä halua tehdä töitä. Loppuun palaminen aiheutuu

yleensä pitkittyneestä uupumuksesta, joka syntyy jatkuvasta henkisestä ja sosiaalisesta paineesta sekä työn vaatimuksista. (Maslach ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004). Sitoutumista, kuten myös loppuun palamista on tavattu kuvailla kolmen eri käsitteen, uupumus (*Exhaustion*), kyynisyys (*Cynicism*) ja epätehokkuus (*Inefficiency*), kautta. **Uupumusella** tarkoitetaan tunnetta siitä, että omat henkiset ja fyysiset resurssit on venytetty äärimmilleen ja ne tuntuvat silti riittämättömiltä työssä suoriutumiseksi. Uupuneella työntekijällä ei ole energiaa tai sinnikkyyttä suoriutua työstään, ja pienetkin haastavat tilanteet tuntuvat ylitsepääsemättömiltä. Uupumus johtaa usein kyynisyyteen, sillä uupuessaan ihminen etäännyttää itsensä muista kyetäkseen selviytymään. **Kyynisyys** aiheuttaa työntekijässä huonoa asennetta työtään ja organisaatiota kohtaan ja saa aikaan ulkopuolisuuden tunteen. **Tehottomuus** kertoo siitä, että työntekijällä ei ole resursseja uppoutua työhönsä ja tehdä sitä entiseen tapaan. (Bakker ym. 2011; Maslach ym 2001; Schaufeli, ym. 2002.)

Aiemmissa tutkimuksissa sitoutumista ja loppuun palamista on pidetty toistensa vastakohtina jopa niin, että esimerkiksi loppuun palamista mittaamaan tarkoitetun Maslach Burnout Inventory-mittariston tulosten vastakkaisuuksia on voitu tulkita merkinä sitoutumisesta (Bakker ym. 2008). Tarkempi tutkimus on kuitenkin paljastanut, että loppuun palaminen ja sitoutuminen eivät ole vastakkaisia asioita eli niitä ei tulisi mitata yksittäisellä mittarilla toistensa vastakohtina, eivätkä ne automaattisesti sulje toisiaan pois. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että sitoutumisella ja loppuun palamisella on negatiivinen suhde keskenään. (Bakker ym. 2011; Schaufeli ym. 2004; Schaufeli ym. 2002.)

Sitoutumiseen liittyvää tarmokkuutta voidaan kuvailla korkean aktiivisuuden kautta, kun taas uupumukseen liittyy matala aktiivisuus. Omistautunut työntekijä on vahvasti identifioitunut yritykseen, toisin kuin kyyninen työntekijä, joka tietoisesti etäännyttää itsensä organisaatiosta. (Maslach ym. 2001; Schaufeli ym. 2004; Schaufeli, Bakker & Salanova 2006; Schaufeli ym. 2002.) Sitoutumisen ja loppuun palamisen kolmas osa-alue, työhön uppoutuminen ja tehottomuus ovat todettu kompleksisemmiksi selittää. Työhön uppoutuminen kuvaa intohimoista ja mielihyvää synnyttävää keskittymistä ja työn kehittämistä. Tehottomuuteen taas liittyy vahvasti työntekijän oma subjektiivinen tunne epäpätevyydestä ja kyvyttömyydestä. (Maslach ym. 2001; Schaufeli ym. 2006; Schaufeli ym. 2002)

2.6 Yksilön ja työn yhteensopivuus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä yksilön ja työn välistä yhteensopivuutta. Yksilön ja työn välinen yhteensopivuus (*Person-Job Fit*) kuvaa yksilön ominaisuuksien ja työn vaatimusten yhteensopivuutta. Yhteensopivuutta voi muodostua kahdella eri tavalla, yksilön kyvykkyydet vastaavat työn vaatimuksia (*Demands-Abilities fit*) tai yrityksen tarjoama täyttää työntekijän tarpeet (*Needs-Supplies fit*). Yksilön ja työn välinen yhteensopivuus on yleensä täydentävää, sillä toinen osapuoli tarjoaa toiselle sen, mitä siltä puuttuu.

Työnantajan on pyrittävä vastaamaan työntekijöiden vaatimuksiin työtä koskien, samoin kun työntekijän tulisi pystyä täyttämään työn vaatimukset. Tavoitteena on siis löytää yhteensopivuus, jonka kautta muodostuu yhteiset jaetut kyvykkyydet (Dawis ym. 1984: 13–18, 25–26). Vaatimusten ja kyvykkyyksien välinen yhteensopivuus vaikuttaa erityisesti työstä suoriutumiseen, kun taas tarpeiden ja tarjoaman välinen yhteensopivuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja uraan liittyviin käsityksiin kuten työhön ja ammattiin sitoutumiseen. (Cable ym. 2002; Kristof 1996; Kristof-Brown ym. 2005.) Tästä poiketen, Cable ym. (1996) saivat tutkimuksensa tulokseksi, että yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella ei olisi vaikutusta työntekijän sitoutumiseen ja halukkuuteen suositella työpaikkaa. He kuitenkin myöntävät, että heidän käyttämänsä mittaristo ei ollut paras mahdollinen mittaamaan kyseistä asiaa muuttujan rajoitetusta vaihtelusta johtuen.

Yun (2009) mukaan sitoutuneet työntekijät, voivat vaikuttaa yksilön ja työn väliseen yhteensopivuuteen kolmella eri tavalla. Yksilö voi *sopeuttaa itseään* paremman yhteensopivuuden syntymiseksi. Toisaalta yksilö voi *muokata työtä* sopimaan paremmin omiin ominaisuuksiinsa. Kolmas vaihtoehto on *samanaikaisesti* säätää niin itseään kuin työtä, jotta yhteensopivuus on mahdollisimman kattava. Sitoutunut työntekijä on positiivisia ja motivoituneita, joten heillä on energiaa ja resursseja tehdä haluamiaan muutoksia, jos työympäristö sen mahdollistaa. (Yu 2009.)

Jos yksilöllä, työssä tai organisaatiossa on tarpeita ja kysyntää, johon ei pystytä vastaamaan, syntyy *yhteensopimattomuutta*. Yhteensopimattomuutta esiintyy, jos esimerkiksi

yksilön kyvykkyydet eivät vastaa työn vaatimuksia, roolit ovat epäselviä, vastuu jakautuu epätasaisesti tai työkuorma on liian raskas. Työnantaja voi vaikuttaa yhteensopimattomuuteen huomioimalla yksilöt ja heidän erilaiset tarpeensa esimerkiksi tarjoamalla työssä tarvittavia voimavaroja kuten joustavuutta ja koulutuksia tai vähentämällä työn kuormitusta (Hamid ym. 2010).

Tutkiessaan kiinalaisen teknologiayrityksen työntekijöitä ja heidän työhön sitoutumista Cai ym. (2018) löysivät tuloksia siitä, että johtamistyyllillä ja yksilön aktiivisuudella on vaikutusta sitoutumiseen. Erityisesti voimaannuttava ja osallistava (*Empowering*) johtamistyyli lisäsi yksilön kokemaa yhteensopivuutta työn kanssa. Yhteensopivuutta vahvisti huomattavasti, jos yksilö itse toimi aktiivisesti. Aktiiviset yksilöt myös reagoivat muita positiivisemmin ja voimakkaammin osallistavaan johtamiseen. (Cai ym. 2018.)

Tutkimukset osoittavat, että vahva työhön sitoutuminen lisää pitkällä aikavälillä yksilön ja työn yhteensopivuutta, sillä sitoutuneet työntekijät vaikuttavat aktiivisesti yhteensopivuuteen. Työhönsä sitoutuneella työntekijällä on kyky tunnistaa työssään esiintyviä mahdollisia epäsopevuuksia ja kehittää itseään tai muokata työtään fyysisesti (*Job Crafting*) vaikuttaen työn vaatimusten ja kyvykkyyksien yhteensopivuuteen. (Bakker ym. 2011.) Erityisesti tilanteissa, joissa työhön liittyy epävarmuutta, sitoutuneet työntekijät pyrkivät muokkaavat aktiivisesti tarpeiden ja työn tarjoaman välistä yhteensopivuutta esimerkiksi kehittämällä toimintaansa pyydettyyn palautteeseen perustuen. (Lu ym. 2014.)

Työhön sitoutumisella ja yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella ei kuitenkaan ole löydetty molemmin suuntaista vaikutusta, sillä vahvalla yhteensopivuudella ei ole tutkimuksissa löydetty suoraa vaikutusta työhön sitoutumiseen. Tästä syystä työnantajan tulisi vaikuttaa erityisesti työhön sitoutumiseen liittyviin tekijöihin. Kuten todettu edellisessä kappaleessa, sitoutunut työntekijä on itse valmis vaikuttamaan yhteensopivuuteen ja tekemään tarvittavat muutokset sen saavuttamiseksi. Pelkkä sitoutuminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan työntekijä tarvitsee työantajalta muutosten tekemiseksi voimavaroja, kuten autonomiaa, mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, selkeän roolin ja sosiaalista tukea. (Beer de ym. 2016.)

Yhteensopivuus osana rekrytointiprosessia

Yhteensopivuudella on erilaisia vaikutuksia koko työntekijän työsuhteen ajan lähtien päätöksestä hakea töitä, aina siihen asti, kun työntekijä lähtee organisaatiosta. Yhteensopivuuden merkitys vaihtelee tilanteen mukaan, mutta sen avulla on mahdollista vaikuttaa oikeiden työntekijöiden löytämiseen ja hyvien työsuhteiden ylläpitämiseen. (Bakker ym. 2011; Lu, Wang, Lu, Du & Bakker 2014.) Yhteensopivuuden merkitys nousee kirjallisuudessa esiin erityisesti rekrytoinnin ja henkilövalintojen (French, Caplan & Harrison Van 1982; 27–29, 40–41, 114–117) sekä työhön sitoutumisen yhteydessä (Cable ym. 2002; Cai, Cai, Sun, Ma 2018).

Yksilön ja työn sekä yksilön ja organisaation yhteensopivuudella on vaikutusta rekrytointiprosessissa. Molemmat niistä vaikuttavat siihen, kokeeko yksilö tarjotun työn ja organisaation houkuttelevaksi eli hakeeko yksilö kyseistä työpaikkaa. Mikäli työ vaikuttaa kiinnostavalta ja yksilö kokee, että hänellä on työhön tarvittavat kyvykkyydet sekä organisaation tavoitteet ja arvot vastaavat työntekijän omia (Chao ym. 1994), on todennäköistä, että yksilö hakee töitä. Yleensä henkilö tunnistaa tehokkaasti, jos työ tai organisaatio ei vastaa hänen omia toiveitaan, jolloin hän ei edes hae paikkaa. (Careless 2005.)

Yksilön muodostama käsitys yhteensopivuudesta on lähes aina subjektiivinen, eikä se välttämättä vastaa rekrytoijan tai yrityksen käsitystä. Käydessään läpi vastaanotettuja hakemuksia, yritys arvioi oman prosessinsa mukaisesti työnhakijoiden yhteensopivuuden työn ja organisaation kanssa. Haastatteluihin kutsutaan ne henkilöt, jotka pystyvät vastaamaan työn vaatimuksiin. Haastatteluissa pyritään arvioimaan henkilön sopivuus työhön ja organisaatioon esimerkiksi testaamalla hänen kyvykkyyksiään. (Careless 2005.) Rekrytointi- ja valintaprosessilla pyritään löytämään organisaatioon ja tehtävään parhaiten sopiva henkilö (Beer de ym. 2016).

Valintaprosessin loppupuolella yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella ja aikomuksella hyväksyä tarjottu työpaikka on tutkittu olevan suora yhteys, jota ei löydetty tarkasteltaessa asiaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden kautta (Careless 2005). Tämän tuloksen mukaan työn hyväksymiseen vaikuttaa siis erityisesti yksilön käsitys yhteensopivuudesta työn kanssa. Vastakkaisesti Cable ym. (1996) saivat tutkimuksessaan

tulokseksi, että työn ja yksilön välisellä yhteydellä ei olisi merkitystä enää työn hyväksyntävaiheessa, sillä yhteensopivuus on varmistettu jo esivalinnan kohdalla. Heidän tutkimuksensa mukaansa ainoastaan yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus vaikuttaa yksilön lopulliseen päätökseen työn vastaanottamiseksi. Tätä tutkimusten välistä eroa on selitetty esimerkiksi haastatteluryhmän henkilöiden ja heidän elämäntilanteensa, valintaprosessin sekä mittausjärjestelmän erilaisuudella (Careless 2005).

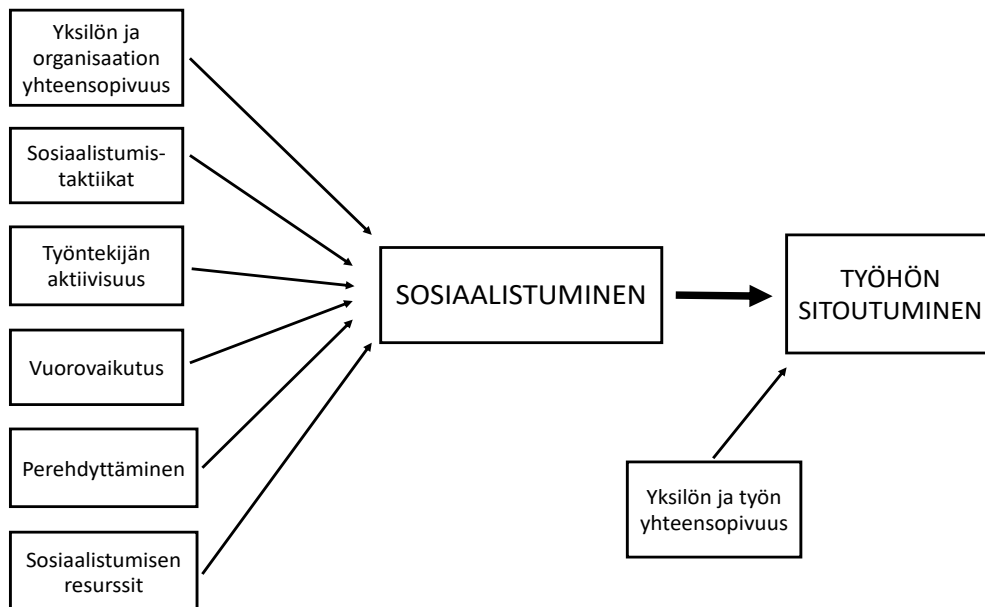
2.7 Yhteenveto

Organisaatioon sosiaalistumisesta puhuttaessa tarkoitetaan oppimis- ja sopeutumisprosessia, jonka kautta uudesta työntekijästä, tulokkaasta, tulee työyhteisön osaavaa, täysivaltainen jäsen. Sosiaalistumisen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii tarvittavat tiedot ja taidot sekä uskoo omaan kyvykkyyteensä, jotta hän pystyy suoriutumaan tehokkaasti työtehtävistään. Lisäksi uuden työntekijän tulee ymmärtää organisaatio ja sen toimintakokonaisuutena, sekä oma roolinsa osana tätä kokonaisuutta. Sosiaalisesta näkökulmasta erityisen tärkeää on luoda suhteita ja verkostoja ja saada muun työyhteisön sosiaalinen hyväksyntä osaksi työyhteisöä. Sosiaalistumiseen vaikuttaa monet tekijät, kuten yrityksen valitsemat sosiaalistumistaktiikat ja perehdyttämismalli, yksilön ja organisaation yhteensopivuus, työntekijän oma aktiivisuus, työntekijöiden mahdollisuudet vuorovaikutukseen sekä sosiaalistumiseen käytössä olevat resurssit. Yrityksen tulisi pystyä ottamaan huomioon nämä kaikki suunnitellessaan perehdytys- ja sosiaalistumisohjelmia.

Onnistuneella sosiaalistumisella on laajasti vaikutuksia yksilöön, työyhteisöön ja yritykseen. Näitä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.3. Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti sosiaalistumisen vaikutukseen työhön sitoutumisessa. Niin sosiaalistuminen kuin sitoutuminen ovat tärkeässä roolissa erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa, vaikkakin molemmat ovat läsnä ja jatkuvassa muutoksessa läpi työsuhteen. Työhön sitoutumisen käsitteen avulla kuvataan energistä, tarmokasta ja omistautunutta työntekijää, joka uppoutuu ja syventyy työhönsä. Sitoutunut työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja merkittäväksi ja suoriutuu siitä tehokkaasti kyeten hyödyntämään annettuja resursseja monipuolisesti.

Sosiaalistumisen yhteydessä käsitellyn yksilön ja organisaation yhteensopivuuden lisäksi työhön sitoutumisen yhteydessä käsiteltiin yksilön ja työn yhteensopivuutta. Yksilön ja organisaation yhteensopivuus on yleensä vahvistavaa, eli esimerkiksi jaetut arvot vahvistavat molempien niitä toteuttaessa. Yksilön ja työn yhteensopivuudessa taas on yleensä kyse siitä, että toinen osapuoli pystyy tarjoamaan toiselle jotain mitä se tarvitsee tai haluaa. Tässä tutkielmassa yhteensopivuutta tarkastellaan erityisesti sosiaalistumista ja työhön sitoutumista vahvistavana tekijänä. Mikäli työntekijä kokee yhteensopimattomuutta, on hyvin todennäköistä, että hän lähtee organisaatiosta (Cable ym. 2001), jolloin rekrytointiin ja perehdyttämiseen investoidut resurssit menevät hukkaan.

Kuviossa 7., kuvataan tässä pääluvussa esitellyt käsitteet ja niiden väliset suhteet. Sosiaalistumiseen vaikuttaa yksilön kokema yhteensopivuus organisaation kanssa, yrityksen käyttämät sosiaalistumistaktiikat ja perehdyttäminen, työntekijän oma aktiivisuus, työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä sosiaalistumiseen käytössä olevat resurssit. Onnistuneen sosiaalistumisen kautta työhön sitoutuminen vahvistuu. Työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa myös vahvistamalla yksilön ja työn yhteensopivuutta. Tutkielman tutkimusosassa tarkastellaan erityisesti organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen välistä suhdetta sekä yhteensopivuuksien vaikutusta niihin.



Kuvio 7. Sosiaalistumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

3. TUTKIMUS

Tutkielman tutkimusosa toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena Danfoss Drives segmentin Vaasan yksikön tuotannon työntekijöillä. Tutkimuksen kyselypohja on vaki-
oitua, eli kaikilta vastaajilta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilkkä 2007:28).

Tässä luvussa kuvataan tutkimusympäristö, aineiston keruu- ja käsittelyprosessi sekä tutkimuksessa käytetyt mittarit ja analyysimenetelmät. Lisäksi kuvataan aineisto sekä sen analysoinnin kautta saadut tutkimustulokset.

3.1 Tutkimusympäristön kuvaus

Danfoss konserni on vuonna 1933 perustettu perheomisteinen konserniyhtiö. Sen toiminta perustuu neljään liiketoimintasegmenttiin, jotka tarjoavat oman alansa teknologisia ratkaisuja: Danfoss Power Solutions (teollisuusautomaatiikka), Danfoss Cooling (jäähdytys ja ilmastointi), Danfoss Drives (taajuusmuuttajat) ja Danfoss Heating (lämmitys). Kokonaisuudessaan Danfoss työllistää lähes 28.000 ihmistä maailmanlaajuisesti. Vuonna 2018 Danfoss konsernin liikevaihto oli 6098 milj.€, joka oli 271 milj.€ enemmän kuin edellisvuonna. (Danfoss 2019.)

Danfoss aloitti toimintansa Vaasassa vuonna 2015 tehdyn yritysoston kautta. Danfoss osti tällöin vaasalaisen taajuusmuuttajiin keskittyneen yrityksen Vacon Oyj:n koko osakekannan. Vaasassa toimiva tuotantoyksikkö on osa Danfoss Drivesin segmenttiä ja yksi sen yhdestätoista tehtaasta. Tänä päivänä Danfoss on merkittävä osa vaasalaista energiaklusteria ja se työllistää Vaasasta ja sen lähialueilta yli 700 henkilöä. Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti Vaasan tuotantoyksikön työntekijäpuoleen, joka koskettaa noin 250 omaa työntekijää ja vaihtelevaa määrää vuokratyöntekijöitä.

3.2 Aineiston keruu ja käsittely

Aineiston keruu tapahtui itse tekemäni vakioidun paperisen kyselylomakkeen (ks. liite 1.) kautta. Tavoitteena oli saada aineistoksi kokonaisotanta yrityksen tuotannon työntekijöistä. Jotta tutkimuksessa päästiin mahdollisimman lähelle kokonaisotantaa, työntekijät vastasivat siihen työpäivänsä aikana. Kirjoilla olevien työntekijöiden ja lomakkeen vastaajamäärän eli perusjoukon ja havaintoyksiköiden välillä oleva mahdollinen kato, johtuu mahdollisista sairauslomista tai muista poissaoloista.

Aineiston keruu toteutettiin yrityksen laatimassa aikataulussa kahdeksan työpäivän aikana. Kysely jaettiin työntekijöille päivittäisen tiimipalaverin yhteydessä, ja he vastasivat siihen saman tien. Osallistuin itse henkilökohtaisesti jokaiseen kahteenkymmeneenviiteen tiimipalaveriin, jossa jaoin kyselyt. Halusin olla pohjustamassa lyhyesti, mistä kyselyssä on kyse, ja kerätä vastatut lomakkeet takaisin saman tien.

Kysely käytiin etukäteen läpi tuotannon HR päällikön, työntekijöiden pääluottamusmiehen ja tuotantojohtajan kanssa. He informoivat esimiehiä ja tiiminvetäjiä tulevasta aikataulusta ja siitä, että osallistun tiimipalaveriin, joissa kyselyyn vastataan. Työntekijöillä ei ollut etukäteen mitään tietoa tutkimuksesta tai kyselystä.

Lomakkeen jakamisen yhteydessä kerroin työntekijöille lyhyesti, että tutkin lopputyössäni yrityksen työyhteisöä ja tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää työyhteisön vahvuuksia, sekä mahdollisia kehityskohteita. Kerroin, että lomakkeeseen ei ole pakko vastata ja että tulokset esitetään anonymisti eli yksittäistä vastaaja ei ole niistä mahdollista tunnistaa. Ainoastaan kaksi paikalla olleista työntekijöistä jätti vastaamasta, toinen siksi että oli ollut työsuhteessa vasta muutaman päivän ja toinen siksi, että hän oli vasta palannut töihin pitkäaikaisen poissaolon jälkeen. Lisäksi kävin lyhyesti läpi lomakkeen kysymystyypit ja niihin vastaamisen. Korostin, että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole olemassa, vaan kyselyn tarkoituksena on selvittää työntekijöiden omia ajatuksia ja tunteuksia asioista. Työntekijöiden reaktiot kyselyyn ja sen täyttämiseen olivat mielestäni neutraaleja. Ainoa kysymys, jonka sain, liittyi siihen saavatko työntekijät minkäänlaista tietoa tutkimuksen tuloksista.

Aineiston keruu tapahtui paperisella lomakkeella, koska tuotannossa ei ole mahdollisuuksia toteuttaa sähköistä kyselyä, johon useampi työntekijä pystyisi vastaamaan samanaikaisesti. Jotta sain vastaukset sähköiseen muotoon, siirsin ne itse yksitellen manuaalisesti Webropoliin luomaani identtiseen kyselyyn. Tein siirtämisen itsenäisesti, jotta vastausten anonymiteetti säilyi ja siirto tapahtui yhdenmukaisesti. Sähköiseen muotoon siirtäminen mahdollisti sen, että pystyin suorittamaan aineiston analysoinnin SPSS-ohjelmalla.

Käsitellessäni kyselylomakkeita, jouduin hylkäämään seitsemän epätäydellisesti vastattua lomaketta, sillä niistä puuttui vastauksia yli neljännekseen kysymyksistä. Hylkäsin kyseiset lomakkeet, sillä vastauksista ei saanut tarvittavaa kokonaiskuvaa ja ne olisivat voineet vääristää aineistoa. Yhteensä kahdessatoista lomakkeessa oli yksittäisten vastauksien puutteita, johtuen vastaajan huolimattomuudesta tai haluttomuudesta vastata kyseiseen kysymykseen. Nämä havaintoyksiköt on kuitenkin otettu osaksi aineistoa ja puuttuvat vastaukset korvattu havaintoyksikön emolinjan havaintojen keskiarvolla. Valitsin emolinjan vertailuryhmäksi, sillä usein samassa tiimissä työskentelevien henkilöiden vastaukset ovat samankaltaisia. (Metsämuuronen 2006: 478 – 479).

3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät luvussa esitellään tutkielmassa käytetyt analyysitekniikat ja mittarit. Tutkimuksen kyselylomake muodostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa kerättiin tietoa havaintoyksiköiden ominaisuuksista seuraavien muuttujien kautta: ikä, sukupuoli, koulutustausta, työtehtävä, emolinja sekä työsuhteen muoto ja kesto. Kyselyn muu osa koostui viiteen eri mittariin liittyvistä väittämistä, joihin vastattiin 7-portaisella Likertin asteikolla. Saatua havaintoaineistoa käsiteltiin tutkimusta varten tässä luvussa esiteltävillä analyysitekniikoilla.

3.3.1 Mittareiden esittely

Kyselyssä mitattiin viiden eri mittarin kautta työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumista, työhön sitoutumista, yksilön ja organisaation yhteensopivuutta, yksilön ja työn

yhteensopivuutta sekä organisaatioon sitoutumista. Tässä luvussa esitellään tarkemmin käytetyt mittarit, niihin liittyvät muuttujat sekä kunkin mittarin faktorianalyysin tulokset. Muuttujien normaalijakaumaa, joka on edellytys niin faktorianalyysille kuin myöhemmin suoritettavalle regressioanalyysille, tarkastettiin muuttujan havaintojen jakauman kuvaajan sekä vinouden ja huipukkuuden arvojen kautta. Vinouden eli jakauman symmetrisyyden ja huipukkuuden eli jakauman muodon raja-arvona on pidetty 2 ja -2, eli näiden ylityessä muuttuja ei ole tarpeeksi normaalijakautunut, jotta sitä voitaisiin käyttää faktori- tai regressioanalyysissä. Lisäksi tutkittiin jokaisen mittarin luotettavuus Cronbachin Alfa avulla. Cronbachin Alfa kuvaa mittarin sisäistä yhteneväisyyttä. Sen raja-arvo on 0,6, jonka ylittävät arvot viittaavat siihen, että mittari kuvaa luotettavasti sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2006: 497.)

Sosiaalistuminen

Sosiaalistumista mitattiin Taorminan (1994) Organizational Socialization Model eli OSI-mittarilla. Valitsin käytettäväksi kyseisen mittarin, sillä yleisluontoisuutensa vuoksi, se sopii käytettäväksi myös pidempään työssä olleiden työntekijöiden sosiaalistumisen tutkimiseen. Lisäksi sen avulla voidaan kuvata niin yksilön kuin organisaation panostusta sosiaalistumiseen. (Taormina 1994.)

Validoitu mittari muodostuu neljästä alamittarista: koulutus, ymmärrys, työkavereiden tuki ja tulevaisuuden näkymät. Kuhunkin alamittariin liittyy yhteensä viisi muuttujaa, jotka esitetään väittäminä, joten yhteensä sosiaalistumiseen liittyviä väittämiä on kaksikymmentä kappaletta. Väittämät käännettiin englannista suomeksi, ja käännöksissä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että väittämät olisivat selkokielisiä ja helposti ymmärrettäviä, kyselyn kohderyhmä huomioiden. Käännökset ja niiden alkuperäiset versiot löytyvät liitteestä 2.

Vastaukset väittämiin annettiin seitsemän portaisella Likertin-asteikolla, jossa 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei nimetty muille kuin raja-arvoille sanallisia merkityksiä, jotta neutraali keskivälin vaihtoehto ei saisi liikaa painoarvoa, vaan vastaajat sijoittaisivat vastauksensa aidosti oman kokemuksensa ja näkemyksensä mukaan.

Muuttujien normaalijakauman tarkastelun perusteella muuttuja ”Suurin osa työkavereistani ovat hyväksyneet minut työyhteisön jäseneksi” hylättiin analyyseistä, sillä sen huipukkuus oli 2,879 eli huomattavasti yli raja-arvon. Lisäksi muuttuja ”Esimieheni antamat ohjeistukset ovat auttaneet minua tekemään parempaa työtä” poistettiin faktorianalyysistä, eikä sitä huomioitu regressioanalyysissä, sillä se ei latautunut faktorilleen tarpeeksi voimakkaasti.

Faktorianalyysi suoritettiin kahdeksalletoista jäljellä olevalle muuttujalle käyttämällä suorakulmaista VARIMAX-rotatiota. Suorakulmainen rotaatio tarkoittaa, että faktoreiden välinen kulma pysyy rotaatiosta huolimatta samana (Metsämuuronen 2006:600). Mittarin muuttujat latautuivat odotetusti neljälle faktorille. Sosiaalistumisen OSI- mittarilla voidaan siis kuvata myös sen neljää faktoria eli alamittaria: koulutusta, ymmärrystä, työkavereiden tukea ja tulevaisuuden näkymiä. Muuttujien faktorilataukset vaihtelevat välillä 0,423 – 0,828. Muuttujakohtaiset lataukset on esitetty liitteessä 3 olevassa taulukossa.

Sosiaalistumista mittaavaan kokonaismittarin Cronbachin Alfaksi muodostui 0,937. Alamittarit saivat arvot: koulutus (0,859), ymmärrys (0,838), työkavereiden tuki (0,899) ja tulevaisuuden näkymät (0,891). Nämä arvot kertovat, että kaikki mittarit ovat luotettavia eli mittaavat sitä mitä niiden kuuluukin mitata.

Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumista mitattiin käyttämällä The Utrecht Work Engagement Scale -mittariston yhdeksään väittämään lyhennettyä versiota UWES-9 mittaria (Schaufeli ym. 2006). UWES-9 muodostuu kolmesta muuttujasta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, joista jokaiseen liittyy kolme väittämää. Kyselystä on olemassa suomenkielinen validoitu versio (Hakanen 2009), jota muokattiin muutaman sanavalinnan osalta, kohderyhmä huomioiden. Vertailu kyselyssä käytetyistä ja alkuperäisistä kysymyksistä löytyy liitteestä 2.

Vastaukset annettiin seitsemän portaisella Likertin-asteikolla, jonka skaala oli seuraava: 0=ei koskaan, 1=muutaman kerran vuodessa, 2=kerran kuussa, 3=muutaman kerran kuussa, 4=kerran viikossa, 5=muutaman kerran viikossa, 6=päivittäin.

Eksploratorinen faktorianalyysi suoritettiin kaikille mittarin muuttujille käyttämällä VARIMAX rotaatiomenetelmää. Muuttujat latautuivat odotusten vastaisesti ainoastaan yhdelle faktorille kolmen faktorin sijaan. Lataukset vaihtelevat välillä 0,565 – 0,855. Muuttujakohtaiset lataukset on esitetty liitteessä 3 olevassa taulukossa. Koska tutkielman analyysissä on suunniteltu käytettävän ainoastaan työhön sitoutumista kuvaavaa kokonaismittaristoa, eikä sen alamittareita tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, ei yhdelle faktorille latautumisesta ole haittaa. Kaikki muuttujat kuvaavat yhdessä työhön sitoutumista. Mittarin Cronbachin alfan saama arvo 0,935, kertoo, että mittari on luotettava.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus

Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittarina käytettiin kolmesta muuttujasta muodostuvaa Cablen ym. (2002) luomaa mittaria. Väittämät käännettiin englannista suomeksi, ja käännöksissä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että väittämät olisivat selkokielisiä ja helposti ymmärrettäviä, kyselyn kohderyhmä huomioiden. Käännökset ja niiden alkuperäiset versiot löytyvät liitteestä 2.

Vastaukset annettiin seitsemän portaisella Likertin-asteikolla, jossa 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei nimetty muille arvoille sanallisia merkityksiä, jotta neutraali keskivälin vaihtoehto ei saisi liikaa painoarvoa, vaan vastaajat sijoittaisivat vastauksensa oman kokemuksensa ja näkemyksensä mukaan.

Eksploratorinen faktorianalyysi suoritettiin kaikille mittarin muuttujille käyttämällä VARIMAX rotaatiomenetelmää. Muuttujat latautuivat yhdelle faktorille. Lataukset vaihtelevat välillä 0,912 – 0,953, minkä perusteella muuttujien voidaan sanoa latautuvan faktorilleen voimakkaasti, sillä kaikki lataukset lähentelevät raja-arvoa 1. Muuttujakohtaiset lataukset on esitetty liitteessä 3 olevassa taulukossa. Mittarin saama Cronbachin Alfa arvo 0,950 kertoo, että mittari on luotettava.

Yksilön ja työn yhteensopivuus

Yksilön ja työn yhteensopivuuden mittaamiseen käytettiin Cablen ym. (2002) luomaa kuuden väittämän mittaria. Väittämistä puolet liittyvät tarpeet-tarjonta ja puolet vaatimukset-kyvykkyydet näkökulmaan. Väittämät käännettiin englannista suomeksi, ja käännöksissä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että väittämät olisivat selkokielisiä ja helpposti ymmärrettäviä, kyselyn kohderyhmä huomioiden. Käännökset ja niiden alkuperäiset versiot löytyvät liitteestä 2.

Vastaukset annettiin seitsemän portaisella Likertin-asteikolla, jossa 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei nimetty muille arvoille sanallisia merkityksiä, jotta neutraali keskivälin vaihtoehto ei saisi liikaa painoarvoa, vaan vastaajat sijoittaisivat vastauksensa oman kokemuksensa ja näkemyksensä mukaan.

Eksploratorinen faktorianalyysi suoritettiin kaikille mittarin muuttujille käyttämällä VARIMAX rotaatiomenetelmää. Muuttujat latautuivat yhdelle faktorille. Lataukset vaihtelevat välillä 0,718 – 0,935. Muuttujakohtaiset lataukset on esitetty liitteessä 3 olevassa taulukossa. Vaikka muuttujat latautuivat ainoastaan yhdelle faktorille, on niiden voimakkuuksissa huomattavissa selkeä ero eri näkökulmaan liittyvien muuttujien välillä. Tarpeet-tarjonta näkökulmaan liittyvät muuttujat latautuvat välille 0,915 – 0,935 ja vaatimukset-kyvykkyydet näkökulmaan liittyvät muuttujat välille 0,718 – 0,798. Mittarin saama Cronbachin Alfa arvo 0,940 kertoo, että mittari on luotettava.

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumista mittaamaan ei löytynyt sopivaa valmista mittaristoa, joten keräsin sitä varten yhdeksän organisaatioon sitoutumiseen liittyvää väittämää, joiden arvioin tutkivan työntekijän organisaatioon sitoutumista aiempien tutkimusten ja teorian perusteella. Mittariston muuttujat olivat tarpeeksi normaalisti jakautuneita, jotta niille pystyi suorittamaan eksploratorisen faktorianalyysin.

Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujien muodostama korrelaatiomatriisi kuvaa muuttujien välisiä korrelaatioita ja niiden voimakkuuksia. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1 ja 1. Mitä lähempänä nollaa luku on, sitä vähemmän riippuvuutta

muuttujien välillä on. Arvo lähellä 1 kuvaa voimakasta positiivista korrelaatiota eli toisen muuttujan muuttuessa, myös toinen muuttuja muuttuu saman suuntaisesti. Kun taas arvo on lähellä -1, on kyse voimakkaasta negatiivisesta korrelaatiosta, jolloin muuttujat muuttuvat eri suuntaan. (Heikkilä 2008: 90 – 91.) Metsämuurosen (2006: 359) mukaan muuttujien välistä riippuvuutta voidaan pitää erittäin voimakkaana, kun arvo on välillä 0.8-1.0, korkeana välillä 0.6-0.8 ja kohtuullisena välillä 0.4-0.6. (Metsämuuronen 2006: 359.) Taulukossa 2. esitettävän muuttujien korrelaatiomatriisin tarkastelu paljastaa korrelaatioita välillä 0.425 – 0,808. Korrelaatiot ovat siis kohtuullisia ja korkeita. Kaikki matriisissa esiintyvät korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0,000$).

Taulukko 2. Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujien korrelaatiomatriisi.

	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9
Org1: Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota	1.000	.603	.453	.677	.519	.493	.425	.537	.580
Org2: Olen tyytyväinen, tehdessäni koko työurani Danfossilla	.603	1.000	.727	.783	.720	.625	.633	.744	.717
Org3: En voisi kuvitella lähteväni pois Danfossilta	.453	.727	1.000	.664	.736	.654	.763	.670	.641
Org4: Olen ylpeä kuuluessani Danfossin organisaatioon	.677	.783	.664	1.000	.688	.601	.645	.806	.808
Org5: Koen velvollisuudekseeni pysyä töissä Danfossilla	.519	.720	.736	.688	1.000	.739	.687	.701	.624
Org6: Mielestäni on tärkeää sitoutua ja pysyä töissä samassa organisaatiossa	.493	.625	.654	.601	.739	1.000	.588	.587	.542
Org7: En lähtisi nykyisestä organisaatiosta, vaikka saisin paremman työtarjouksen toisesta yrityksestä	.425	.633	.763	.645	.687	.588	1.000	.738	.665
Org8: Olen töissä parhaassa mahdollisessa yrityksessä	.537	.744	.670	.806	.701	.587	.738	1.000	.784
Org9: Suosittelen mielelläni Danfossia työpaikkana ystäville	.580	.717	.641	.808	.624	.542	.665	.784	1.000

Bartlettin sväärisyystestillä voidaan tutkia, onko korrelaatiomatriisi soveltuva faktorianaalyyysiin. Bartlettin testi tutkii hypoteesia, onko korrelaatiomatriisin arvot nolla. Lisäksi Mittarille suoritettiin Kaiser-Meyer-Olkinin testi, laskee korrelaation ja osittaiskorrelaation välisen suhteen. Jos testin arvo yli 0,6 soveltuu korrelaatiomatriisi faktorianaalyyysiin. (Metsämuuronen 2006: 602.) Näiden testien mukaan mittari soveltuu faktorianaalyyysiin, sillä KMO-testin tulos oli 0,928 joka on Bartlettin testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$) tulos.

Seuraavaksi tarkasteltiin muuttujien kommunaliteetteja. Ne kertovat kuinka suuri osa muuttujien varianssista eli vaihtelusta pystytään selittämään faktorien avulla. Kommunaliteetin avulla voidaan arvioida muuttujan hyvyttä ja sopivuutta faktorianaalyyysiin. Riittävän hyviä muuttujia ovat ne, joiden kommunaliteetin arvo ylittää 0,3. (Heikkilä 2008: 248; Metsämuuronen 2006: 601). Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujista kaikki ylittivät kyseisen arvon, eli ne voidaan ottaa mukaan mittariin. Kommunaliteetit on esitetty taulukossa 3.

Varmistettua edellisten askeleiden kautta, että uusi mittari soveltuu faktorianaalyyysiin, sille suoritettiin eksploratorinen faktorianaalyyysi. Faktorianaalyyysin ominaisarvotaulukon mukaan, syntynyt faktori pystyy selittämään 69,930% muuttujien varianssista (Metsämuuronen 2006: 609). Kaikki yhdeksän muuttujaa latautuvat yhdelle ja samalle faktorille, muodostaen yhden mittarin organisaatioon sitoutumisen mittaamiseksi. Lataukset vaihtelevat välillä 0,653 – 0,888 ja ne on esitetty muuttujakohtaisesti taulukossa 3.

Mittarin Cronbachin Alfa arvo on 0,943, mikä viittaa siihen, että mittari on luotettava. On kuitenkin otettava huomioon, että mittaria ei ole validoitu aiemmissä tutkimuksissa, eli sen tuloksia on tulkittava varauksella. Normaalijakaumaan liittyvät vinous ja huipukkuus, muuttujien kommunaliteetit sekä faktorilataukset ja mittarin Cronbachin Alfa on esitetty yhteenkoottuna taulukossa 3.

Taulukko 3. Organisaatioon sitoutumisen mittarin tunnusluvut.

Muuttuja	Vinous	Huipukkuus	Kommu- naliteetit	Faktori- lataus	Cronbachin Alfa
Tunnen olevani osa Danfos- sin organisaatiota	-0,219	-0,747	0,433	0,658	0,944
Olen tyytyväinen, tehdessäni koko työurani Danfossilla	0,304	-0,971	0,745	0,863	0,944
En voisi kuvitella lähteväni pois Danfossilta	0,619	-0,742	0,658	0,811	0,944
Olen ylpeä kuuluessani Dan- fossin organisaatioon	0,183	-0,899	0,789	0,888	0,944
Koen velvollisuudekseni py- syä töissä Danfossilla	0,645	-0,638	0,676	0,822	0,944
Mielestäni on tärkeää sitou- tua ja pysyä töissä samassa organisaatiossa	0,315	-1,1054	0,525	0,724	0,944
En lähtisi nykyisestä organi- saatiosta, vaikka saisin pa- remman työtarjouksen toi- sesta yrityksestä	1,537	-1,364	0,629	0,793	0,944
Olen töissä parhaassa mah- dollisessa yrityksessä	0,676	-0,393	0,771	0,878	0,944
Suosittelien mielelläni Dan- fossia työpaikkana ystävilleni	0,461	-0,874	0,718	0,844	0,944

3.3.2 Analyysitekniikat

Tässä tutkielmassa käytettiin määrällisen tutkimuksen analyysitekniikoista faktori- ja regressioanalyysiä. Ensimmäisen avulla tutkittiin muuttujia ja niistä muodostuvia fakto- reita eli alamittareita ja toista käytettiin muuttujien välisten suhteiden ja riippuvuuksien selvittämiseen.

Faktorianalyysi

Faktorianalyysin tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan muuttujien suurta joukkoa niin, että samaa asiaa kuvaavat muuttujat muodostavat keskenään uuden kokonaisuuden. Näitä ko- konaisuuksia kuvaa analyysissä syntyvät faktorit eli alkuperäisten muuttujien

lineaarikombinaatit. Tutkija nimeää faktorit niihin liittyvien muuttujien yhteisten tekijöiden mukaan, tavoitteena luoda faktorille mahdollisimman kuvaava nimitys. (Heikkilä 2008: 248; Kananen 2015: 319 – 320; Metsämuuronen 2006: 599, 602.)

Faktorianalyysin oletuksena on, että muuttujat ovat normaalisti jakautuneita (Metsämuuronen 2006: 599). Faktorianalyysi perustuu muuttujien välisiin korrelaatioihin ja niiden taustalla oleviin yhteisiin tekijöihin (Kananen 2015: 319). Oletuksena on siis, että muuttujien välillä on aitoja korrelaatioita (Metsämuuronen 2006: 598). Muuttujien on myös oltava vähintään hyvällä järjestysasteikolla, kuten Likertin asteikko, mitattuja. Lisäksi otoskoon on oltava riittävän suuri. (Metsämuuronen 2006: 581, 598).

Faktorianalyysin voi suorittaa kahdella eri menetelmällä: eksploratiivisena tai konfirmatorisena faktorianalyysinä. Tässä tutkielmassa käytetään eksploratiivista menetelmää, joka on aineistolähtöinen. (Kananen 2015: 321; Metsämuuronen 581-583.) Metsämuuronen (2006: 598) mukaan eksploratiivinen faktorianalyysi soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa tutkijalla on ajatus teoriasta, joka yhdistää muuttujia. Faktorianalyysi suorittamiseen liittyy neljä vaihetta: muuttujien välinen korrelatiomatriisi, faktoreiden lataukset, rotaatio, sekä tulosten tulkinta (Metsämuuronen 2006: 583).

Muuttujat saavat faktorinsa sisällä faktorilatauksen, joka kertoo kuinka paljon faktori pysyy selittämään kyseisen muuttujan vaihtelua. Lataus voi saada arvoja 1 ja -1 väliltä ja on voimakkaimmillaan lähellä ääriarvoja. (Kananen 2015: 321.) Faktori latauksien raja-arvona voidaan pitää 0,3 eli tätä heikommät lataukset tulisi hylätä analyysistä poistamalla kyseinen muuttuja (Metsämuuronen 2006: 601).

Faktorianalyysia on kritisoitu siitä, että sen tuloksia on mahdollista tulkita laveasti ja analyysin tekemiseen liittyy paljon tutkijan subjektiivisia valintoja, kuten rotaatio menetelmän valinta, jolla pyritään saamaan aikaan tulkinnallisesti helpoin ratkaisu. Faktorianalyysin lopputuloksena saadaan faktoreiden kautta karkea yleiskuva muuttujista ja niiden välisistä suhteista. (Heikkilä 2008: 248; Kananen 2015: 320).

Regressioanalyysi

Korrelaatioanalyysin avulla voidaan selvittää, onko muuttujien välillä riippuvuutta ja kuinka voimakasta se on. Regressioanalyysi on ikään kuin jatkoanalyysi tästä, sillä sen avulla voidaan selvittää riippuvuuden syyseuraus suhde. (Kananen 2015: 314, 316). Regressioanalyysin avulla haetaan sellaista riippumattomien muuttujien yhdistelmää, jotka ennustavat mahdollisimman hyvin riippuvaa muuttujaa (Heikkilä 2008: 236). Regressioanalyysi voidaan suorittaa kahdelle muuttujalle, joista toinen on riippumaton ja toinen riippuva tai monimuuttujaregressioanalyysinä, jolloin riippumattomia muuttujia on useampi.

Jotta regressioanalyysi voidaan suorittaa, on muuttujien oltava normaalisti jakautuneita, lineaarisesti riippuvia eikä selittävien muuttujien välillä saa olla multikollinearisuutta eli vahvaa korrelaatiota keskenään (Heikkilä 2008: 252; Metsämuuronen 2006: 643). Lisäksi analysoitavasta aineistosta on poistettava outlierit eli muista havainnoista huomattavasti poikkeavat havaintoyksiköt, sillä ne vääristävät tulosta (Metsämuuronen 2006:657). Regressioanalyysi sopii parhaiten välimatka- ja suhdeasteikollisille muuttujille, mutta sen avulla voidaan analysoida myös järjestys- ja nominaaliasteikollisia muuttujia koodaamalla ne dummy-muuttujiksi (Heikkilä 2008: 237).

Regressioanalyysin avulla muuttujajoukosta voidaan etsiä selittäviä tekijöitä sekä testata ja verrata niitä. Lisäksi regressioanalyysin avulla voidaan mallintaa ilmiöitä ja ennustaa havaintoja. Perinteisesti regressioanalyysin suorittamiseen liittyy kolme vaihetta: muuttujien valinta, regressioanalyysin suorittaminen, diagnostiset tarkastelut. (Metsämuuronen 2006: 642 – 644.)

Tuloksena regressioanalyysistä saadaan muuttujien välinen korrelaatiokerroin, joka kuvaa muuttujien välistä yhteyttä, ja korrelaatiokertoimen neliö (r^2), eli selitysaste, kuinka paljon toisella muuttujalla voidaan selittää toista muuttujaa. Monimuuttujaregressioanalyysissä tuloksena on monitippelikorrelaatiokertoimen neliö (R^2), joka kertoo kuinka paljon riippumattomien muuttujien joukko yhdessä selittää riippuvasta muuttujasta. (Metsämuuronen 2006: 641). Selitysasteen ollessa välillä 0,5-1 selityskykyä voidaan pitää hyvänä, välillä 0,25-0,5 kohtalaisena (Kananen 2015:317). Eli mitä suurempi

selityksaste, sitä suuremman osan riippuvan muuttujan vaihteluista riippumaton muuttuja tai muuttujat pystyvät selittämään. Regressioanalyysin oletuksena on, että selittämättä jäänyt osa, yksittäisten havaintojen residuaalit, ovat normaalisti jakautuneita ja niiden hajonta on tasainen eli homoskedastinen (Metsämuuronen 2006: 645).

3.4 Aineiston kuvaus

Aineistossa on yhteensä 183 havaintoyksikköä (n=183), joista 41,5% on naisia, 55,7% miehiä ja loput viisi (2,8%) eivät ilmoittaneet sukupuoltaan. Havaintoyksiköiden keski-ikä on 36,2 vuotta. Nuorin vastaaja on 18 vuotias ja vanhin 64 vuotias. Havaintoyksiköistä kahdeksan (4,4%) jätti ilmoittamatta ikänsä. Tarkempi sukupuoli- ja ikäjakauma on esitetty taulukossa 4. Taulukosta puuttuu yhteensä 12 (6,6%) havaintoyksikköä puutteellisista vastauksista johtuen. Suurin ikäluokka on 26-35 vuotiaat, joita on yhteensä yli kolmasosa (36,26%) työntekijöistä. Naisten ikäjakauma on tasaisemmin jakautunut kaikkien viiden ikäluokan välillä, kun taas miehistä jopa yhdeksän kymmenestä (90,9%) sijoittuu kolmeen nuorimpaan ikäluokkaan eli alle 46 vuotiaisiin.

Taulukko 4. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma.

	Naiset kpl	%	Miehet kpl	%	Yhteensä kpl	Yhteensä %
16-25	11	15,28	22	22,22	33	19,30
26-35	16	22,22	46	46,47	62	36,26
36-45	15	20,83	22	22,22	37	21,64
46-55	17	23,61	5	5,05	22	12,86
56-65	13	18,06	4	4,04	17	9,94
YHT	72	100	99	100	171	100

Koulutustaustaltaan työntekijöissä on ainoastaan peruskoulun käyneitä alle kymmenesosa (7,7%), toisen asteen koulutuksen eli ammattikoulun, lukion tai molemmat on käyneet huomattava enemmistö (84,1%) ja kolmannen asteen koulutuksen eli

ammattikorkeakoulun 7,1% vastaajista. Yhteensä kaksi havaintoyksikköä (1,1%) jätti ilmoittamatta koulutustaustansa.

Vastaajista yli kolme neljäsosaa (77,6%) on kokoonpanijoita, noin kymmenesosa (9,3%) perehdyttäjiä, 6,0% tiiminvetäjiä ja loput 7,1% toimivat muissa työtehtävissä kuten korjaajana tai testaajana. Mikäli työtehtävää koskevaan kysymykseen oli jättänyt vastaamatta, oletettiin vastaajan toimivan kokoonpanotehtävissä, kuten enemmistö työntekijöistä.

Havaintoyksiköiden työsuhteista 79,2% on vakituisia, 2,2% määräaikaista ja lähes viides (18,6%) vuokratyöntekijöitä. Mikäli kysymykseen oli jättänyt vastaamatta, mutta työsuhteen kestoon liittyvä kysymys paljasti työsuhteen olevan yli 3 vuoden kestoinen, oletettiin vastaaja vakituiseksi työntekijäksi.

Työsuhteiden kesto on esitetty taulukossa 5. Yhteensä neljä vastaajaa jätti ilmoittamatta työsuhteensa keston. Taulukosta 5. on nähtävillä, että 42,5% työntekijöistä eli yhteensä 76 henkilöä on tehnyt pitkän eli yli 10 vuoden uran yrityksessä. Ainoastaan 28,5% työntekijästä on ollut organisaatiossa alle kolme vuotta.

Taulukko 5. Vastaajien työsuhteiden kesto.

Työsuhteen kesto	N	%
Alle 1 vuoden	26	14,5
1 – 3 vuotta	25	14,0
4 – 6 vuotta	22	12,3
7 – 9 vuotta	30	16,8
10 vuotta tai enemmän	76	42,5
	179	100

3.5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi aineistolle tehtyjen analyysien kautta saadut tutkimuksen tulokset. Ensimmäinen alaluku 3.5.1 käsittelee yrityksen työntekijöiden sosiaalistumisen ja sitoutumisen kyselyn hetkistä tasoa. Tätä tarkastellaan muuttujien keskiarvon ja -hajonnan sekä vastausten jakaumien perusteella. Toinen alaluku 3.5.2 tarkastelee työntekijöiden kokemaa yhteensopivuutta. Lisäksi tutkitaan regressioanalyysin avulla yhteensopivuuden vaikutusta sosiaalistumiseen ja sitoutumiseen. Kolmas alaluku 3.5.3 tutkii monimuuttujaregressioanalyysin kautta työhön sosiaalistumisen ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

3.5.1 Työntekijöiden sosiaalistuminen ja sitoutuminen

Tässä luvussa tutkitaan yrityksen työntekijöiden tilannetta jokaisen mittarin keskiarvon ja -hajonnan sekä vastausten jakaumien kautta. Jokaisen mittarin kohdalla esitetään muuttujien saamat keskiarvot ja keskihajonta., jotka antavat yleiskuvan tilanteesta. Keskihajonnan avulla kuvataan arvojen vaihtelua keskiarvon ympärillä. Mitä suurempi luku, sitä enemmän hajontaa eli sitä vahvemmin mielipiteet ovat jakautuneita asteikolle. (Heikkilä 2008: 86; Kananen 2015: 310 – 311; Metsämuuronen 2006: 341). Lisäksi tarkastellaan vastausten jakautumista vastausasteikolle mittari- ja muuttujakohtaisella tasolla. Tämän kautta saadaan keskilukuja yksityiskohtaisempi kuva tilanteesta.

Organisaatioon sosiaalistuminen

Muuttujien keskiarvoja ja -hajontaa sekä vastausten jakaumia tarkasteltaessa mukaan on otettu faktorianalyysistä pois pudotetut muuttujat, sillä vaikkei ne sovellu analyysiin, voidaan niitä tutkia tältä osin. Sosiaalistumisen kokonaismittarille laskettu keskiarvo on 4,88 ja sen keskihajonta 1,124. Yleistäen voidaan sanoa, että työntekijät ovat väittämien kanssa melko samaa tai samaa mieltä eli kokevat olevansa sosiaalistuneita. Alamittareista selkeästi korkeimman keskiarvon sai työkavereiden tuki 5,58 (keskihajonta 1,174) eli työntekijät kokevat saavansa tukea työkavereiltaan. Työntekijät kokevat myös, että heillä on hyvä ymmärrys yrityksestä ja sen toiminnasta 5,02 (keskihajonta 1,189) ja he saavat tarvittavaa perehdytystä ja koulutusta 4,89 (keskihajonta 1,394). Heikoin keskiarvo on

tulevaisuuden näkymillä 4,24 (keskihajonta 1,547) mikä viittaa siihen, että työntekijät eivät välttämättä näe tulevaisuuttaan tai uramahdollisuuksia yrityksessä. Näihin keskiarvoihin perustuviin yleistyksiin pureudutaan yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa.

Taulukosta 6. on nähtävillä, että muuttujien keskiarvot vaihtelevat välillä 3,72 – 5,94, joista alhaisin kuuluu muuttujalle ”Esimieheni antamat ohjeistukset ovat auttaneet minua tekemään parempaa työtä”. Tämän mukaan voidaan päätellä, että työntekijät eivät ole täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Joko he eivät saa esimieheltään kaipaamansa ohjeistusta tai heidän saama ohjeistus ei auta työssä. Tarkastellaan tätä tarkemmin vastausten jakaumien kautta hieman myöhemmin. Korkeimman keskiarvon sai muuttuja ”Suurin osa työkavereistani ovat hyväksyneet minut työyhteisön jäseneksi”. Tällä muuttujalla on myös matalin keskihajonta, mikä kertoo, että vastaukset ovat keskittyneet lähelle keskiarvoa. Tämä kertoo sitä, että suuri osa työntekijöistä on vahvasti samaa mieltä väittämän kanssa eli he kokevat olevansa työyhteisön hyväksyttyjä jäseniä. Muuttujalla ”Jokaisella työntekijällä on mahdollisuuksia työssä kehittymisen” on suurin keskihajonta (1,998) mikä tarkoittaa, että vastaukset ovat jakautuneet kaikista laajimmalle pitkin mittarin asteikkoa. Vastausten muuttumakohtainen jakauma esitetään taulukossa 8.

Keskiarvoja tarkasteltaessa on huomattavaa, että kaikki työkavereiden tuki alamittarin muuttujat ovat saaneet yli 5 keskiarvon. Vaikuttaa siltä, että se on sosiaalistumisen vahvin osa-alue tässä yrityksessä. Toinen keskiarvoista nouseva huomio liittyy ymmärryksen alamittariin. Sen perusteella voi päätellä, että työntekijät kokevat oman ymmärryksensä parempana kuin työkavereiden ymmärryksen, sillä muuttujan ”Kaikki organisaatiossa työskentelevät, ymmärtävät sen tavoitteet” keskiarvo 4,62 on alhaisempi kuin muiden ymmärryksen alamittareiden muuttujien, jotka kuvaavat yksilön omaa ymmärrystä: ”Tunnen organisaation toimintatavat” (5,08), ”Ymmärrän täysin mikä on roolini ja tehtävät työyhteisössä” (5,74), ”Yrityksen tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä” (4,97), ”Ymmärrän, kuinka Danfoss yrityksenä toimii” (4,91).

Taulukko 6. Sosiaalistumisen mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonnat.

Organisaatioon sosiaalistuminen	Keski- arvo	Keski- hajonta
Olen saanut erinomaisen perehdytyksen työhöni (1)	5,21	1,605
Yrityksessä käytössä oleva perehdytys on mielestäni laadukasta (1)	5,25	1,457
Yritys tarjoaa kattavia koulutuksia kehittääkseen työntekijöiden taitoja (1)	4,39	1,75
Yrityksen koulutukset ovat mahdollistaneet sen, että pystyn tekemään työni hyvin (1)	4,28	1,829
Esimieheni antamat ohjeistukset ovat auttaneet minua tekemään parempaa työtä (1)	3,72	1,869
Tunnen organisaation toimintatavat (2)	5,08	1,499
Ymmärrän täysin mikä on roolini ja tehtävät työyhteisössä (2)	5,74	1,358
Yrityksen tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä (2)	4,97	1,62
Kaikki organisaatiossa työskentelevät, ymmärtävät sen tavoitteet (2)	4,62	1,633
Ymmärrän, kuinka Danfoss yrityksenä toimii (2)	4,91	1,596
Muut työntekijät ovat auttaneet minua työssäni monin tavoin (3)	5,31	1,499
Työkaverini ovat yleensä halukkaita auttamaan ja neuvomaan (3)	5,54	1,623
Suurin osa työkavereistani ovat hyväksyneet minut työyhteisön jäseneksi (3)	5,94	1,263
Työkaverini ovat auttaneet minua sopeutumaan organisaatioon (3)	5,55	1,466
Suhteeni muihin henkilöihin työyhteisössä ovat hyviä (3)	5,76	1,304
Uskon, että tässä organisaatiossa on monia mahdollisuuksia hyvään urakehitykseen (4)	4,05	1,917
Tiedän, mitä urakehitys organisaatiossa vaatii minulta (4)	4,21	1,864
Jokaisella työntekijällä on mahdollisuuksia työssä kehittymiseen (4)	4,11	1,998
Olen tyytyväinen etuihin ja palkintoihin, joita organisaatio tarjoaa (4)	4,05	1,861
Uskon, että organisaatio työllistää minut tulevaisuudessakin (4)	4,67	1,831

Alamittarit (1) Koulutus, (2) Ymmärrys, (3) Työkavereiden tuki, (4) Tulevaisuuden näkymät.

Käytössä 7-portainen asteikko, jossa 1=täysin eri mieltä ... 7=täysin samaa mieltä.

Koska keskiarvojen ja -hajonnan tarkastelu ei yksinään anna kuin pintapuolisen kokonaiskuvan, tarkastellaan vastausten jakautumista alamittarikohtaisesti taulukossa 7. Tästä on nähtävillä, että enemmistö vastaajista, paitsi tulevaisuuden näkymien kohdalla, on väittämien kanssa samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät kokevat olevansa

sosiaalistuneita. Kuten jo keskiarvojen tarkastelussa, myös tässä tarkastelussa työkavereiden tuki nousee kaikista vahvimaksi osa-alueeksi, sillä yli neljä viidestä vastaajista on sitä mieltä, että saa tukea ja apua työkavereilta. Eniten eri mielisiä vastaajia on tulevaisuuden näkymien kohdalla, mikä viittaa siihen, että yli kolmannes työntekijöistä ei näe tulevaisuuttaan ja urakehitysmahdollisuuksia nykyisessä yrityksessä.

Taulukko 7. Sosiaalistumisen alamittareiden vastausten jakautuminen.

	Eri mieltä (1, 2, 3)	Neutraali (4)	Samaa mieltä (5, 6, 7)
Koulutus	28,15 %	14,79 %	57,07 %
Ymmärrys	18,35 %	17,91 %	63,73 %
Työkavereiden tuki	8,49 %	9,92 %	81,42 %
Tulevaisuuden näkymät	36,19 %	15,40 %	48,40 %

Jotta voidaan nähdä tarkemmin, kuinka edellä taulukossa 7. esitetyt luvut ovat muodostuneet, tarkastellaan taulukossa 8. vastausten muuttujakohtaista jakautumista. Vastausten kokonaismäärästä taulukon alimmalta riviltä on nähtävissä, että määrällisesti yli puolet (62,3%) vastauksista jakautuu asteikon kolmelle korkeimmalle portaalle, jotka tarkoittavat, että vastaaja on ollut samaa mieltä väittämän kanssa. Muuttujakohtaisesti yleisimmin vastattu vaihtoehto on taulukossa vahvistettuna.

Viisi sosiaalistumisen mittarin muuttujista on saanut useimmiten vastaukseksi 7 eli ”Täysin samaa mieltä”. Näistä viidestä muuttujasta yksi kuuluu ymmärryksen alamittariin ja loput neljä muuttujaa työkavereiden tukea mittaavaan. Vastausten jakauman perustella voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä ymmärtää roolinsa, ja tehtävät työyhteisössä, sillä alle kymmenys (7,7%) vastauksista sijoittuu asteikon kolmelle alimmalle tasolle. Sama on nähtävillä myös tarkasteltaessa työkavereiden tuen mittareita. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät kokevat saavansa tukea ja apua työkavereilta ja, että he ovat sopeutuneet työyhteisöön ja tuntevat itsensä sen jäseneksi.

Heikoimman keskiarvon saanut koulutuksen alamittariin liittyvän muuttujan ”Esimieheni antamat ohjeistukset ovat auttaneet minua tekemään parempaa työtä” useimmiten annettu vastaus on asteikon keskivälin neutraali 4. Eri mieltä olevia vastauksia on 46,15% ja samaa mieltä 36,27%. Tämä kertoo, että vaikka muuttujan keskiarvo oli kaikista alhaisin, yli kolmas osa vastaajista kokee esimiehen ohjeistuksien auttaneen ja suurin yksittäinen vastaajaryhmä sijoittuu asteikon neutraaliin osaan. Matalin keskiarvo ei siis tarkoita automaattisesti kaikkien työntekijöiden tyytymättömyyttä kyseisen muuttujan osalta.

Useimmin eri mieltä väittämän kanssa vastaajat ovat olleet tulevaisuuden näkymien alamittarin muuttujassa ”Olen tyytyväinen etuihin ja palkkioihin, joita organisaatio tarjoaa”. Yleisin vastaus väittämään on ollut 3, jonka on antanut lähes viidennes (19,23%) vastaajista. On kuitenkin huomattavaa, että tyytyväisiä vastaajia, jotka ovat antaneet vastaukseksi 5, 6 tai 7 on ollut yhteensä 43,41%, kun epätyytyväisyyttä eli vastauksen 1, 2 tai 3 on antanut yhteensä 42,85% vastaajista. Vastaukset jakautuvat siis hyvinkin tasaisesti läpi koko vastausasteikon, mikä kertoo siitä, että työntekijöiden joukosta löytyy monenlaista mielipidettä asiaan liittyen.

Taulukko 8. Sosiaalistumisen mittarin muuttujien vastausten jakautuminen.

	1	2	3	4	5	6	7
Olen saanut erinomaisen perehdytyksen työhöni	5 2,73 %	10 5,46 %	13 7,10 %	24 13,12 %	38 20,77 %	47 25,68 %	46 25,14 %
Yrityksessä käytössä oleva perehdytys on mielestän...	2 1,10 %	7 3,84 %	14 7,69 %	22 12,09 %	42 23,08 %	60 32,97 %	35 19,23 %
Yritys tarjoaa kattavia koulutuksia kehittääkseen...	14 7,65 %	15 8,19 %	31 16,94 %	26 14,21 %	40 21,86 %	37 20,22 %	20 10,93 %
Yrityksen koulutukset ovat mahdollistaneet sen, et...	16 8,74 %	24 13,12 %	22 12,02 %	31 16,94 %	28 15,30 %	45 24,59 %	17 9,29 %
Esimieheni antamat ohjeistukset ovat auttaneet...	27 14,83 %	27 14,84 %	30 16,48 %	32 17,58 %	27 14,84 %	26 14,29 %	13 7,14 %
Tunnen organisaation toimintatavat	2 1,09 %	11 6,01 %	12 6,56 %	42 22,95 %	29 15,85 %	53 28,96 %	34 18,58 %
Ymmärrän täysin mikä on roolini ja tehtävät työyht...	0 0 %	4 2,20 %	10 5,50 %	16 8,79 %	29 15,93 %	58 31,87 %	65 35,71 %

Yrityksen tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymm...	4	15	15	33	32	50	34
	2,18 %	8,20 %	8,20 %	18,03 %	17,49 %	27,32 %	18,58 %
Kaikki organisaatiossa työskentelevät, ymmä...	9	17	38	39	28	37	15
	4,92 %	9,29 %	20,76 %	21,31 %	15,30 %	20,22 %	8,20 %
Ymmärrän, kuinka Danfoss yrityksenä toimii	1	8	21	33	37	52	27
	0,56 %	4,47 %	11,73 %	18,44 %	20,67 %	29,05 %	15,08 %
Muut työntekijät ovat auttaneet minua työssäni...	1	9	11	26	42	46	47
	0,55 %	4,95 %	6,04 %	14,29 %	23,08 %	25,27 %	25,82 %
Työkaverini ovat yleensä halukkaita auttamaan ja ...	4	4	10	15	33	51	63
	2,22 %	2,22 %	5,56 %	8,33 %	18,34 %	28,33 %	35 %
Suurin osa työkavereistani ovat hyväksyneet minut...	0	2	9	10	26	59	76
	0 %	1,10 %	4,94 %	5,49 %	14,29 %	32,42 %	41,76 %
Työkaverini ovat auttaneet minua sopeutumaan org...	1	4	11	19	36	53	57
	0,55 %	2,21 %	6,08 %	10,50 %	19,89 %	29,28 %	31,49 %
Suhteeni muihin henkilöihin työyhteisössä ovat...	0	3	8	20	23	67	61
	0 %	1,65 %	4,39 %	10,99 %	12,64 %	36,81 %	33,52 %
Uskon, että tässä organisaatiossa on monia mah...	20	28	23	31	29	30	21
	10,99 %	15,39 %	12,64 %	17,03 %	15,93 %	16,48 %	11,54 %
Tiedän, mitä urakehitys organisaatiossa vaatii mi...	19	17	28	33	31	32	22
	10,44 %	9,34 %	15,39 %	18,13 %	17,03 %	17,58 %	12,09 %
Jokaisella työntekijällä on mahdollisuuksia työssä...	23	21	27	24	30	31	25
	12,71 %	11,60 %	14,92 %	13,26 %	16,57 %	17,13 %	13,81 %
Olen tyytyväinen etuihin ja palkintoihin, joita organi...	15	28	35	25	31	26	22
	8,24 %	15,38 %	19,23 %	13,74 %	17,03 %	14,29 %	12,09 %
Uskon, että organisaatio työllistää minut tulevai...	12	19	14	27	32	51	27
	6,59 %	10,44 %	7,69 %	14,84 %	17,58 %	28,02 %	14,84 %
Yhteensä	198	310	424	578	707	980	808

Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumisen UWES-9 mittarista voidaan laskea neljä eri keskiarvioihin perustuvaa vertailulukua, yksi summamuuttujalle eli työhön sitoutumisen mittarille ja yksi sen jokaiselle osa-alueelle. Näitä keskiarvoja voidaan vertailla esimerkiksi Hakasen (2009) keräämiin viitearvoihin tai yrityksen sisällä eri tiimien välillä. Valitettavasti Hakasen (2009) aineistosta ei löytynyt työntekijäryhmää, jonka työtehtävät liittyisivät (teknologia)teollisuuden kokoonpanotehtäviin. Tästä syystä vertailua ei ole mielekasta tehdä.

Seuraavaksi tarkastellaan muuttujakohtaisia keskiarvoja ja niiden keskihajontaa, jotka on esitetty taulukossa 9. Työhön sitoutumisen mittarin vastausasteikko poikkesi muissa mittareissa käytetystä ”täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä” asteikosta, mikä tarkoittaa, ettei keskiarvoja voi tulkita sanallisesti samoin kuin aiemmin. Työhön sitoutumisen keskiarvot jakautuvat välille 2,84 – 4,37. Matalimman keskiarvon on saanut muuttuja ”Työni inspiroi minua” eli keskiarvon mukaan työntekijät kokevat työnsä inspiroivana kerran tai muutaman kerran kuukaudessa. Korkeimman keskiarvon on saanut muuttuja ”Syvennyn ja keskityn työhöni täysin”, jonka mukaan työntekijät ovat uppoutuneita työhönsä keskimäärin kerran viikossa. Myös toinen uppoutumista kuvaava muuttuja ”Kun työskentelen, työpäivät kuluvat nopeasti”, on saanut korkean keskiarvon (4,15), ja sen vastauksilla on pienin keskihajonta (1,55), mikä tarkoittaa, että vastaukset ovat jakautuneet lähelle keskiarvoa. Suurin keskihajonta (1,92) löytyy uppoutumista kuvaavasta muuttujasta ”Tunnen mielihyvää, kun olen keskittynyt työhöni”, eli se jakoi työntekijöiden mielipiteitä eniten keskiarvonsa muutaman kerran kuukaudessa (3,31) ympärille. Tämä viittaisi siihen, että osalle vastaajista työ tuottaa mielihyvää, ja toisille taas ei.

Taulukko 9. Työhön sitoutumisen mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.

Työhön sitoutuminen	Keski-arvo	Keski-hajonta
Minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin (1)	3,96	1,657
Tunnen itseni energiseksi, kun teen työtäni (1)	3,70	1,573
Tunnen itseni vahvaksi, ahkeraksi ja aikaansaavaksi, kun teen työtäni (1)	3,93	1,692
Olen innostunut työstäni (2)	3,52	1,65
Olen ylpeä työstäni (2)	3,38	1,815
Työni inspiroi minua (2)	2,84	1,808
Kun työskentelen, työpäivät kuluvat nopeasti (3)	4,15	1,55
Syvennyn ja keskityn työhöni täysin (3)	4,37	1,665
Tunnen mielihyvää, kun olen keskittynyt työhöni (3)	3,31	1,92

Työhön sitoutumisen osa-alueet (1) Tarmokkuus, (2) Omistautuminen, (3) Uppoutuminen

Käytössä 7-portainen asteikko, jossa 0=ei koskaan ... 6=päivittäin.

Tarkasteltaessa vastausten jakautumista sitoutumisen mittarin osa-alueiden tasolla taulukon 10. mukaisesti, voidaan todeta, että suurin ryhmä, vaikkakaan ei selkeä enemmistö, työntekijöistä kokee työhön sitoutumista muutaman kerran tai kerran viikossa. Toiseksi suurimmat vastaajaryhmät kokevat sitoutumista muutaman kerran tai kerran kuukaudessa. Enemmistö vastauksista sijoittuu siis mittarin keskikohdille. Loput vastaajista jakautuvat ääripäihin, jossa sitoutumista ei koeta koskaan tai ainoastaan muutaman kerran vuodessa tai työhön sitoutuminen on päivittäinen osa työntekijän elämää.

Taulukko 10. Työhön sitoutumisen osa-alueiden vastausten jakautuminen.

	Muutaman kerran vuodessa tai ei koskaan	Muutaman kerran tai kerran kuussa	Muutaman kerran tai kerran viikossa	Päivittäin
Tarmokkuus	9,49 %	28,65 %	47,63 %	14,23 %
Omistautuminen	20,00 %	32,29 %	37,98 %	9,72 %
Uppoutuminen	11,50 %	23,72 %	43,98 %	20,80 %

Ääripäitä tarkasteltaessa voidaan todeta, että viidennes työntekijöistä (20,00%) kokee omistautuvansa työhön ainoastaan muutaman kerran vuodessa tai ei koskaan, toisaalta lähes kymmenes (9,72%) työntekijöistä kokee omistautuvansa työlleen päivittäin. Tarmokkuuden kohdalla näiden ryhmien välillä on vain noin viiden prosenttiyksikön välinen ero kymmenyksen molemmin puolin. Viidennes työntekijöistä (20,80%) kokee työhön uppoutumista jopa päivittäin, kun taas yli kymmenes (11,50%) ainoastaan muutaman kerran tai ei koskaan.

Vastausten muuttujakohtaisen jakauman tarkastelu taulukossa 11. paljastaa jälleen tarkemmin, kuinka keskiarvot ja -hajonnat ovat muodostuneet, ja mitkä eri asiat vahvistavat tai heikentävät sitoutumisen osa-alueita. Tarmokkuuden mittarin kolme muuttujaa ovat hyvin samankaltaisesti jakautuneet läpi asteikon. Omistautumisen mittarissa heikoimmat vastaukset ovat muuttujalla ”Työni inspiroi minua”. Kyseinen muuttuja on myös yksittäisiä muuttujia vertailtaessa saanut eniten loppupään vastauksia, yleisimmän vastauksen

ollessa muutaman kerran kuussa koettu ajatus tai tunne. Uppoutumisen mittarissa huomattavasti heikoin mittari on ”Tunnen mielihyvää, kun olen keskittynyt työhöni”.

Kahdeksan muuttujan kohdalla useimmiten annettu vastaus on muutaman kerran viikossa, joka on asteikoilla toiseksi paras vastausvaihtoehto. Useimmiten päivittäin koettu tunne on työhön syventyminen ja keskittyminen, jota kokee yli neljännes (28,02%) työntekijöistä. Viidennes työntekijöistä ajattelee päivittäin myös, että työskennellessä työpäivät kuluvat nopeasti (20,77%) ja töihin lähteminen tuntuu hyvältä (19,13%).

Taulukko 11. Työhön sitoutumisen mittarin muuttujien vastausten jakautuminen.

	Ei koskaan	Muutama krt /v	1krt /kk	Muutama krt /kk	1krt /vko	Muutama krt /vko	Päivittäin
Minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	6 3,28 %	11 6,01 %	21 11,47 %	30 16,39 %	29 15,85 %	51 27,87 %	35 19,13 %
Tunnen itseni energiseksi, kun...	9 4,92 %	9 4,92 %	21 11,47 %	37 20,22 %	35 19,13 %	56 30,60 %	16 8,74 %
Tunnen itseni vahvaksi, ahkeraksi...	10 5,49 %	7 3,85 %	20 10,99 %	28 15,38 %	23 12,64 %	67 36,81 %	27 14,84 %
Olen innostunut työstäni	10 5,46 %	16 8,74 %	21 11,48 %	35 19,13 %	41 22,40 %	42 22,95 %	18 9,84 %
Olen ylpeä työstäni	11 6,08 %	25 13,81 %	19 10,50 %	33 18,23 %	29 16,02 %	43 23,76 %	21 11,60 %
Työni inspiroi minua	23 12,71 %	24 13,26 %	26 14,36 %	42 23,20 %	27 14,92 %	25 13,81 %	14 7,74 %
Kun työskentelen, työpäivät kuluv...	6 3,28 %	5 2,73 %	17 9,29 %	27 14,75 %	36 19,67 %	54 29,51 %	38 20,77 %
Syvennyn ja keskittyn työhöni täysin	8 4,40 %	6 3,30 %	13 7,14 %	15 8,24 %	29 15,93 %	60 32,97 %	51 28,02 %
Tunnen mielihyvää, kun olen ke...	22 12,02 %	16 8,75 %	22 12,02 %	36 19,67 %	23 12,57 %	39 21,31 %	25 13,66 %
Yhteensä	105	119	180	283	272	437	245

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaation sitoutumisen mittarille laskettu keskiarvo on 3,22 ja sen keskihajonta 1,485. Tämän perusteella yleistäen sanottuna työntekijät eivät koe olevansa sitoutuneita organisaatioon, sillä he ovat väittämien kanssa eri mielisiä. Mittarin muuttujien taulukossa 12. esitetyt keskiarvot jakautuvat välille 2,09 – 4,20. Matalimman arvon on saanut muuttuja ”En lähtisi nykyisestä organisaatiosta, vaikka saisin paremman työtarjouksen toisesta yrityksestä”, eli työntekijät lähtisivät työstään, jos saisivat paremman työtarjouksen muualta. Korkein keskiarvo kuuluu muuttujalle ”Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota”. Keskiarvon ollessa lähellä neutraalia neljää on siitä vaikea tehdä vielä mitään suoria päätelmiä. Kaikki muuttujien saamat keskihajonnat ovat suhteellisen korkeita (yli 1,672), mikä kertoo, että vastaukset ovat jakautuneet keskiarvonsa ympärille.

Taulukko 12. Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.

Muuttuja	Keski-arvo	Keski-hajonta
Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota	4,20	1,702
Olen tyytyväinen, tehdessäni koko työurani Danfossilla	3,38	1,853
En voisi kuvitella lähteväni pois Danfossilta	2,91	1,86
Olen ylpeä kuuluessani Danfossin organisaatioon	3,71	1,696
Koen velvollisuudekseni pysyä töissä Danfossilla	2,89	1,783
Mielestäni on tärkeää sitoutua ja pysyä töissä samassa organisaatiossa	3,44	1,937
En lähtisi nykyisestä organisaatiosta, vaikka saisin paremman työtarjouksen toisesta yrityksestä	2,09	1,672
Olen töissä parhaassa mahdollisessa yrityksessä	2,96	1,708
Suosittelen mielelläni Danfossia työpaikkana ystäväilleni	3,33	1,902

Käytössä 7-portainen asteikko, jossa 1=täysin eri mieltä ... 7=täysin samaa mieltä.

Taulukossa 13. tarkasteltavat yksittäisten muuttujien vastausten jakaumat vahvistavat taulukon 12. matalien keskiarvojen kuvaa siitä, etteivät työntekijät koe voimakasta organisaatioon sitoutumista. Yhteensä seitsemässä muuttujassa useimmiten annettu vastaus on ”Täysin eri mieltä”. Poikkeuksen tekevät kaksi muuttujaa ”Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota” ja ”Olen ylpeä kuuluessani Danfossin organisaatioon”. Näistä

ensimmäisen vastauksista lähes puolet (49,45%) on väittämän kanssa samaa mieltä ja kolmannes (31,87%) eri mieltä. Näistä toisessa luvut menevät lähes vastakkain, sillä vaikka yleisin vastaus ei olekaan ”täysin eri mieltä”, ilmaisee lähes puolet (48,64%) vastauksista eri mielisyyttä, kun samaa mieltä on noin kolmannes (33,33%).

Kuten jo muuttujan matalin keskiarvo ennusti, eniten eri mielisiä vastauksia (83,06%) on kerännyt muuttuja ”En lähtisi nykyisestä organisaatiosta, vaikka saisin paremman työtarjouksen toisesta yrityksestä”. Tämä tarkoittaa, että useampi kuin neljä viidestä työntekijästä olisi valmis lähtemään organisaatiosta, jos saisi muualta paremman työtarjouksen. Ainoastaan hieman useampi kuin joka kymmenes (12,02%) jäisi nykyiseen organisaatioon, paremmasta työtarjouksesta huolimatta.

Taulukko 13. Organisaatioon sitoutumisen mittarin muuttujien vastausten jakautuminen.

	1	2	3	4	5	6	7
Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota	10 5,49 %	28 15,39 %	20 10,99 %	34 18,68 %	51 28,02 %	21 11,54 %	18 9,89 %
Olen tyytyväinen, tehdesäni koko työurani Danf...	36 19,78 %	33 18,13 %	29 15,94 %	31 17,03 %	24 13,19 %	18 9,89 %	11 6,04 %
En voisi kuvitella lähteväni pois Danfossilta	64 34,97 %	23 12,57 %	31 16,94 %	28 15,30 %	13 7,11 %	16 8,74 %	8 4,37 %
Olen ylpeä kuuluessani Danfossin organisaatioon	18 9,84 %	32 17,49 %	39 21,31 %	33 18,03 %	28 15,30 %	23 12,57 %	10 5,46 %
Koen velvollisuudekseni pysyä töissä Danfossilla	57 31,15 %	33 18,03 %	31 16,94 %	24 13,11 %	19 10,38 %	12 6,56 %	7 3,83 %
Mielestäni on tärkeää sitoutua ja pysyä töissä...	37 20,33 %	31 17,03 %	32 17,58 %	24 13,19 %	24 13,19 %	19 10,44 %	15 8,24 %
En lähtisi nykyisestä organisaatiosta, vaikka saisin...	109 59,56 %	21 11,48 %	22 12,02 %	9 4,92 %	9 4,92 %	7 3,82 %	6 3,28 %
Olen töissä parhaassa mahdollisessa yrityksessä	45 24,59 %	39 21,31 %	37 20,22 %	30 16,39 %	11 6,01 %	14 7,65 %	7 3,83 %
Suosittelelen mielelläni Danfossia työpaikkana ystäv...	39 21,31 %	35 19,13 %	30 16,40 %	30 16,39 %	19 10,38 %	14 7,65 %	16 8,74 %
Yhteensä	415	275	271	243	198	144	98

Vastaukset 1, 2 ja 3 kuvaavat eri mielisyyttä väittämän kanssa, kun taas 5, 6 ja 7 sitä, että vastaaja on samaa mieltä.

Yhteenveto

Mittareiden muuttujien saamia vastauksia tarkasteltaessa voidaan tulkita, että useat työntekijät kokevat olevansa sosiaalistuneita. Sosiaalistumista syntyy erityisesti vahvana koettun työkavereiden tuen kautta. Tulevaisuuden näkymät on osa-alue, joka kaipaa eniten kehittämistä ja vahvistamista. Työntekijöiden sitoutumista tutkittiin työhön ja organisaatioon kohdistuen, joista ensimmäinen oli huomattavasti vahvempaa kuin jälkimmäinen. Työhön sitoutumista koetaan yleisimmin muutaman kerran viikossa, erityisesti työhön uppoutumisen muodossa. Koettu organisaatioon sitoutuminen on mittarin tulosten mukaan heikkoa, sillä isoimmat vastaajaryhmät lähes jokaiseen muuttujaan löytyi mittarin alapäästä, joka kuvaa, että työntekijät ovat väittämien kanssa täysin eri mieltä. Seuraavassa alaluvussa tutkitaan tarkemmin työntekijöiden kokemaa yhteensopivuutta, sekä sen vaikutusta tämän luvun mittareihin.

3.5.2 Työntekijöiden yhteensopivuus organisaation ja työn kanssa

Tässä luvussa esitellään lyhyesti yksilön ja organisaation sekä yksilön ja työn yhteensopivuuden mittareiden muuttujien saamat keskiluvut sekä vastausten jakaumat. Näiden jälkeen tutkitaan regressioanalyysin avulla, kuinka yhteensopivuudet vaikuttavat organisaatioon sosiaalistumiseen sekä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.

Yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus

Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittarille laskettu keskiarvo on 3,84 ja keskihajonta 1,561. Kuten kokonaismittarin keskiarvoa, myös yksittäisten muuttujien saamien taulukossa 14. esitettävien keskiarvojen perusteella on vaikea tulkita vastauksia, sillä keskiarvot lähentelevät neljää, mikä on mittarin keskimäinen eli neutraalein arvo. Muuttujien sisältö huomioiden, yksi mahdollinen syy tälle voi olla, että työntekijät eivät tiedä tai tunnista organisaation arvoja, jolloin myös oman mielipiteen selkeä ilmaisu voi olla haastavaa.

Taulukko 14. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.

Muuttuja	Keski-arvo	Keski-hajonta
Organisaation arvot sopivat yhteen omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa	3,99	1,661
Organisaation arvot ovat samanlaisia kuin henkilökohtaiset arvoni	3,77	1,584
Asiat, joita arvostan elämässäni, ovat samankaltaisia, kuin arvot, joita organisaatiossa arvostetaan	3,78	1,664

Käytössä 7-portainen asteikko, jossa 1=täysin eri mieltä ... 7=täysin samaa mieltä.

Taulukko 15. paljastaa, että ainoastaan hieman päälle viidennes vastauksista on jokaisen muuttujan kohdalla ollut ns. neutraali vaihtoehto. Muut työntekijät ovat siis ilmaisseet mielipiteensä johonkin suuntaan. Taulukon 15. perusteella nähdään, että asteikon ääripäihin on jakautunut pienimmät vastausmäärät, jotka kasvavat mitä lähemmäs asteikon keskipistettä mennään. Tämä vahvistaa sen, että työntekijöillä ei ole ollut vahvoja mielipiteitä yksilön ja organisaation yhteensopivuutta tutkiviin väittämiin.

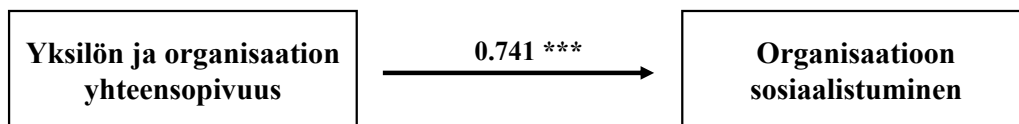
Taulukko 15. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittarin muuttujien vastusten jakauma.

	1	2	3	4	5	6	7
Organisaation arvot sopivat yhteen omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa	15 8,20 %	23 12,57 %	32 17,48 %	42 22,95 %	32 17,49 %	28 15,30 %	11 6,01 %
Organisaation arvot ovat samanlaisia kuin henkilökohtaiset arvoni	17 9,29 %	24 13,11 %	39 21,31 %	43 23,50 %	32 17,49 %	21 11,48 %	7 3,82 %
Asiat, joita arvostan elämässäni, ovat samankaltaisia, kuin arvot, joita organisaatiossa arvostetaan	17 9,29 %	29 15,85 %	37 20,22 %	37 20,22 %	30 16,39 %	24 13,11 %	9 4,92 %
Yhteensä	49	76	108	122	94	73	27

Vastaukset 1, 2 ja 3 kuvaavat eri mielisyyttä väittämän kanssa, kun taas 5, 6 ja 7 sitä, että vastaaja on samaa mieltä.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden vaikutus sosiaalistumiseen

Tutkittaessa yksilön ja organisaation yhteensopivuutta organisaatioon sosiaalistumiseen, saadaan regressioanalyysin perusteella tulokseksi, että työntekijöiden kokeman yhteensopivuuden avulla voidaan selittää 54,8% organisaatioon sosiaalistumisen vaihteluista. Standardoidun Beta-arvon 0,741 mukaan, yksilön ja organisaation yhteensopivuus vaikuttaa positiivisesti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0,000$) organisaatioon sosiaalistumiseen. Analyysissä saadut toleranssi (1,000) ja VIF (1,000) arvot vahvistavat, ettei tässä mallissa ole multikollineaarisuutta. Analyysissä löytyi kaksi outlieria eli havaintoyksikköä (no. 26 ja 41), jotka eroavat muista havainnoista. Näitä ei kuitenkaan poisteta, sillä niiden vääristävä vaikutus jää tämän kokoisessa aineistossa pieneksi. Regressioanalyysin kautta muodostettu malli on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden vaikutus organisaatioon sosiaalistumiseen.

Testatakseni kirjallisuuskatsauksen teoriaa, jossa nimenomaa yksilön ja organisaation yhteensopivuus on liitetty sosiaalistumiseen, ajoin toisen regressioanalyysin, jossa lisäsin selittäväksi muuttujaksi myös yksilön ja työn välisen yhteensopivuuden. Tämä malli pystyi selittämään 58,7% organisaatioon sosiaalistumisen vaihteluista. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden standardoitu Beta-arvo oli 0,546 ($p=0,000$) ja yksilön ja työn yhteensopivuuden 0,276 ($p=0,000$). Koska mallin selitysaste on vain muutaman prosenttiyksikön parempi, voidaan todeta kirjallisuuskatsaukseen tukeutuen, että yksilön ja organisaation yhteensopivuus yksinään selittää organisaatioon sosiaalistumista.

Yksilön ja työn välinen yhteensopivuus

Yksilön ja työn yhteensopivuuden mittarille laskettu keskiarvo on 3,72 ja keskihajonta 1,613. Yksilön ja työn yhteensopivuuden keskiarvo on hieman matalampi kuin yksilön ja

organisaation yhteensopivuuden. Tästä huolimatta myös yksilön ja työn välisen yhteensopivuuden keskiarvo on hyvin lähellä mittarin keskikohtaa eli neutraalia arvoa. Taulukosta 16. on nähtävillä, että jokaisen muuttujan keskiarvo jää alle neljän eli asteikon negatiiviselle puolelle. Huomattavaa on myös se, että keskihajonnat ovat melko korkeita eli vastaukset jakautuneet laajasti keskiarvojensa ympärille.

Taulukko 16. Yksilön ja työn yhteensopivuuden mittarin muuttujien keskiarvot ja -hajonta.

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta
Nykyisen työtehtäväni ominaisuudet täyttävät hyvin toiveet, joita minulla on työtä kohtaan (1)	3,70	1,776
Se mitä nykyinen työni minulle tarjoaa, sopii hyvin yhteen sen kanssa, mitä työltä odotan (1)	3,75	1,738
Nykyinen työni antaa minulle sen, mitä työltä haluan (1)	3,42	1,764
Taitoni ja osaamiseni sopivat hyvin yhteen työtehtävieni vaatimuksen kanssa (2)	3,92	1,926
Kykyni ja saamani koulutus vastaavat työni vaatimuksia (2)	3,82	1,988
Henkilökohtaiset ominaisuuteni ja koulutustaustani sopivat hyvin yhteen työni vaatimusten kanssa (2)	3,72	1,839

Näkökulmana Tarpeet-tarjonta (1), Vaatimukset-kyvykkyudet (2).

Käytössä 7-portainen asteikko, jossa 1=täysin eri mieltä ... 7=täysin samaa mieltä.

Keskiarvot viittaavat samaan kuin taulukossa 17. esitettävän yksittäisten muuttujien vastausten jakauma paljastaa. Suurimmat yksittäisiä vastauksia keränneet vaihtoehdot jäävät viidenneksen molemmille puolille eli vastaukset ovat jakautuneet läpi asteikon. Työntekijöiden ajatukset ja mielipiteet vaihtelevat täydellisen yhteensopimattomuuden ja yhteensopivuuden välillä. Neutraaleja vastauksia on annettu 12,02% - 15,85% välillä. Enemmistö, vaikkakaan ei huomattavan suuri, vastauksista sijoittuu asteikon eri mielisyyttä ilmaisevalle puolelle. Tästä huolimatta, vähintään kolmannes vastaajista on jokaisen muuttujan kohdalla ilmaissut myös olevansa samaa mieltä väittämien kanssa.

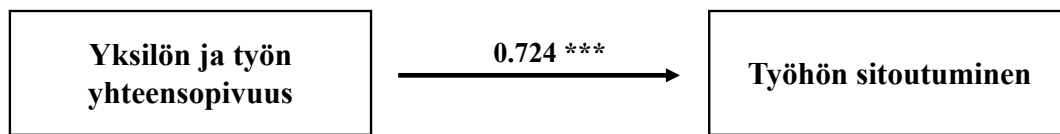
Taulukko 17. Yksilön ja työn yhteensopivuuden mittarin muuttujien vastausten jakauma.

	1	2	3	4	5	6	7
Nykyisen työtehtäväni ominaisuudet täyttävät...	20 10,93 %	33 18,03 %	40 21,86 %	27 14,75 %	28 15,30 %	21 11,48 %	14 7,65 %
Se mitä nykyinen työni minulle tarjoaa, sopii...	17 9,29 %	34 18,58 %	40 21,86 %	26 14,21 %	29 15,84 %	26 14,21 %	11 6,01 %
Nykyinen työni antaa minulle sen, mitä työltä haluan...	27 14,75 %	43 23,50 %	30 16,39 %	29 15,85 %	29 15,85 %	14 7,65 %	11 6,01 %
Taitoni ja osaamiseni sopivat hyvin yhteen työt...	23 12,57 %	30 16,39 %	29 15,85 %	25 13,66 %	28 15,30 %	28 15,30 %	20 10,93 %
Kykyni ja saamani koulutus vastaavat työni va...	30 16,39 %	31 16,94 %	21 11,48 %	26 14,21 %	30 16,39 %	25 13,66 %	20 10,93 %
Henkilökohtaiset ominaisuuteni ja koulutustaus...	25 13,66 %	28 15,30 %	41 22,41 %	22 12,02 %	27 14,76 %	27 14,75 %	13 7,10 %
Yhteensä	142	199	201	155	171	141	89

Vastaukset 1, 2 ja 3 kuvaavat eri mielisyyttä väittämän kanssa, kun taas 5, 6 ja 7 sitä, että vastaaja on samaa mieltä.

Yksilön ja työn yhteensopivuuden vaikutus työhön sitoutumiseen

Yksilön ja työn yhteensopivuuden vaikutusta työhön sitoutumiseen tutkittiin regressioanalyysin avulla. Analyysin mukaan 52,5% työhön sitoutumisen vaihtelusta voidaan selittää yksilön ja työn yhteensopivuudella. Yksilön ja työn yhteensopivuuden standardoidun Beta-arvon 0,724 mukaan, yksilön ja työn yhteensopivuus vaikuttaa positiivisesti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi työhön sitoutumiseen. Analyysin toleranssi (1,000) ja VIF (1,000) arvot vahvistavat, että mallissa ei ole multikollineaarisuutta. Analyysissä löytyi kaksi outlieria (no. 111 ja 123), mutta ne ei poisteta analyysistä, koska niiden väärä vaikutus jää niin pieneksi. Yksilön ja työn yhteensopivuuden vaikutus työhön sitoutumiseen on esitetty kuviossa 9.

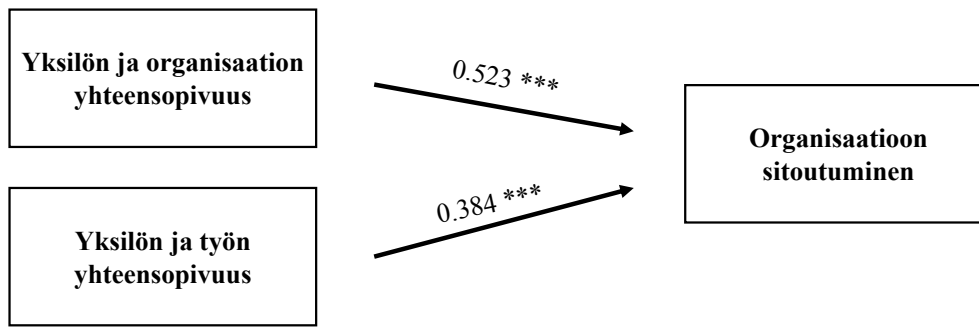


Kuvio 9. Yksilön ja työn yhteensopivuuden vaikutus työhön sitoutumiseen.

Myös tähän malliin lisätään toiseksi selittäväksi muuttujaksi toinen käytetty yhteensopivuuden muuttuja eli työn ja organisaation yhteensopivuus, jotta nähdään, onko sillä vaikutusta työhön sitoutumiseen. Kuten edellä sosiaalistumisen kohdalla, ei myöskään tässä mallissa selitysaste parane huomattavasti kuvion 9. mallista sen ollessa 53,6%. Yksilön ja työn yhteensopivuus saa Beta-arvon 0,620 ($p=0,000$) ja yksilön ja organisaation yhteensopivuus 0,148 ($p=0,040$). Koska uuden mallin selitysaste on vain hieman päälle prosenttiyksikön parempi, voidaan todeta kirjallisuuskatsaukseen tukeutuen, että yhteensopivuuksista yksilön ja työn yhteensopivuus yksinään selittää työhön sitoutumista.

Yhteensopivuuksien vaikutus organisaatioon sitoutumiseen

Vaikkei kirjallisuuskatsauksessa ole syvennytty organisaatioon sitoutumiseen, tutkitaan regressioanalyysin avulla, onko työntekijän kokemalla yhteensopivuudella vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Regressioanalyysin mukaan yksilön ja organisaation sekä yksilön ja työn välisillä yhteensopivuuksilla voidaan selittää jopa 70,5% organisaatioon sitoutumisen vaihteluista. Yksilön ja organisaation yhteensopivuus saa standardoidun Beta-arvon 0,523 ($p=0,000$) ja yksilön ja työn yhteensopivuus 0,384 ($p=0,000$). Tämä tarkoittaa, että molemmilla yhteensopivuuksilla on positiivinen, tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Toleranssin (0,504) ja VIFin (1,985) arvojen perusteella mallissa ei ole multikollineaarisuutta. Yhteensopivuuksien vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen käsitellään lisää luvussa 4.5.



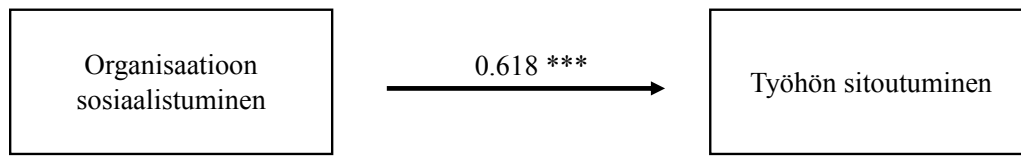
Kuvio 10. Yhteensopivuuksien vaikutus organisaatioon sitoutumiseen.

Yhteenveto

Tehtyjen regressioanalyysin perusteella voidaan todeta, että myös tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen mukaisesti yksilön ja organisaation yhteensopivuudella on vaikutusta sosiaalistumiseen ja yksilön ja työn yhteensopivuudella työhön sitoutumiseen. Yhteensopivuuden avulla voidaan molemmissa tapauksissa selittää hieman yli puolet selittävän muuttujan vaihtelusta.

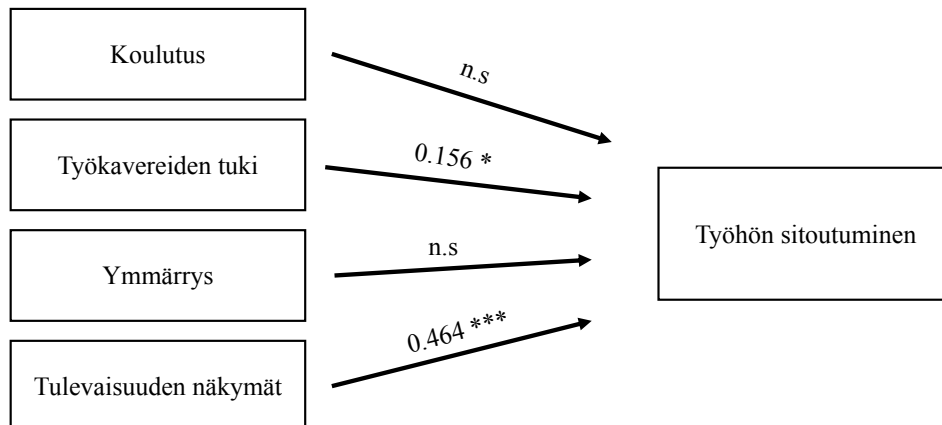
3.5.3 Organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen yhteys

Seuraavaksi suoritettuun regressioanalyysiin valittiin kaksi muuttujaa: organisaatioon sosiaalistuminen ja työhön sitoutuminen. Analyysin tarkoituksena on tutkia, millaista riippuvuutta sosiaalistumisen ja sitoutumisen välillä on. Kirjallisuuskatsauksen perusteella valitaan organisaatioon sosiaalistuminen selittäväksi muuttujaksi. Regressioanalyysin mukaan sosiaalistumisella voidaan selittää 38,2% työhön sitoutumisen vaihteluista. Sosiaalistumisen standardoidun Beta-arvon 0,618 mukaan sosiaalistumisella on positiivinen, erittäin merkitsevä ($p=0,000$) vaikutus työhön sitoutumiseen. Mallissa ei ole multikollineaarisuutta toleranssin (1,000) ja VIF (1,000) arvon mukaan. Malli on kuvattuna kuviossa 11.



Kuvio 11. Organisaatioon sosiaalistumisen vaikutus työhön sitoutumiseen.

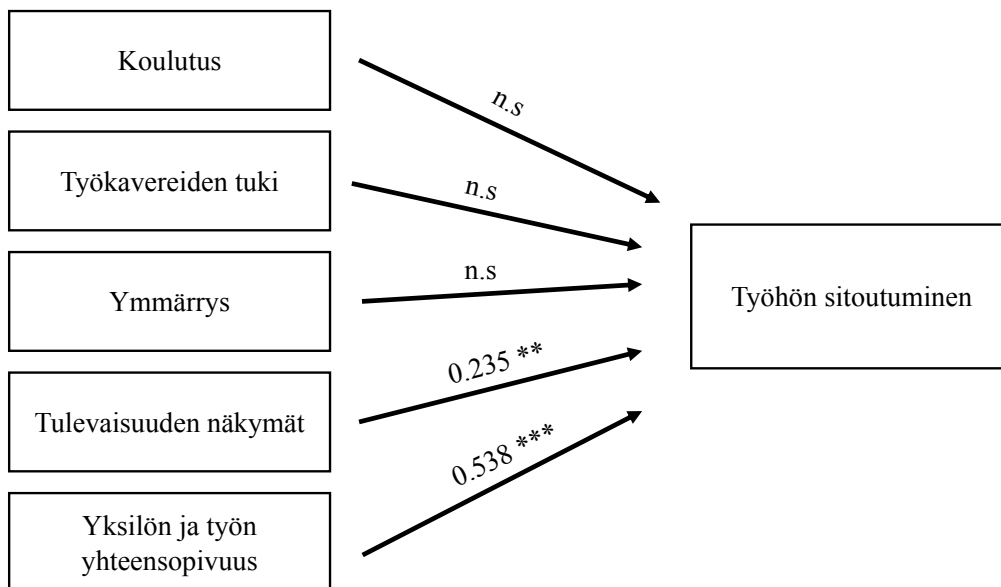
Koska sosiaalistumisen mittari sisältää neljä alamittaria, tutkitaan seuraavassa regressio-analyysissä, miten mikäkin alamittari vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Alamittarit selittävät 41,4% työhön sitoutumisen vaihtelusta. Analyysi paljastaa, että ainoastaan työkavereiden tuki ($p=0,035$) ja tulevaisuuden näkymät ($p=0,000$) ovat tilastollisesti merkitseviä selittäviä muuttujia, kun taas koulutus ($p=0,159$) ja ymmärrys ($p=0,866$) eivät. Standardoidut Beta-arvot kertovat, että työkavereiden tuella 0,156 on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus työhön sitoutumiseen ja tulevaisuuden näkymillä 0,464 positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus. Myöskään tässä mallissa ei ole multikollineaarisuutta toleranssin (1,000) ja VIF (1,000) arvon mukaan. Malli on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Organisaatioon sosiaalistumisen alamittareiden vaikutus työhön sitoutumiseen.

Sosiaalistumisen lisäksi, kohdan 3.5.2 perusteella, myös yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella on vaikutusta työntekijän työhön sitoutumiseen. Laajennetaan

regressioanalyysiä niin, että sosiaalistumisen alamittareiden lisäksi selittäviin muuttujiin lisätään työn ja yksilön yhteensopivuus. Tällöin selittävät muuttujat selittävät 57,0% työhön sitoutumisen vaihtelusta. Kuten kuviosta 13. on nähtävillä, ainoastaan tulevaisuuden näkymät ($p=0,003$) ja yksilön ja työn yhteensopivuus ($p=0,000$) ovat tilastollisesti merkitseviä. Yksilön ja työn välinen yhteensopivuus on niin voimakas, että edellisessä mallissa merkitsevä työkavereiden tuki ei tässä laajennetussa mallissa enää ole tilastollisesti merkitsevä. Standardoitujen Beta-arvojen perusteella voidaan sanoa, että tulevaisuuden näkymillä on positiivinen, tilastollisesti hyvin merkitsevä vaikutus työhön sitoutumiseen ja yksilön ja työn yhteensopivuudella positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että tässä yrityksessä yksilön ja työn yhteensopivuus selittää työhön sitoutumista vahvemmin kuin organisaatioon sosiaalistuminen.



Kuvio 13. Organisaatioon sosiaalistumisen ja työn ja yksilön yhteensopivuuden vaikutus työhön sitoutumiseen.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

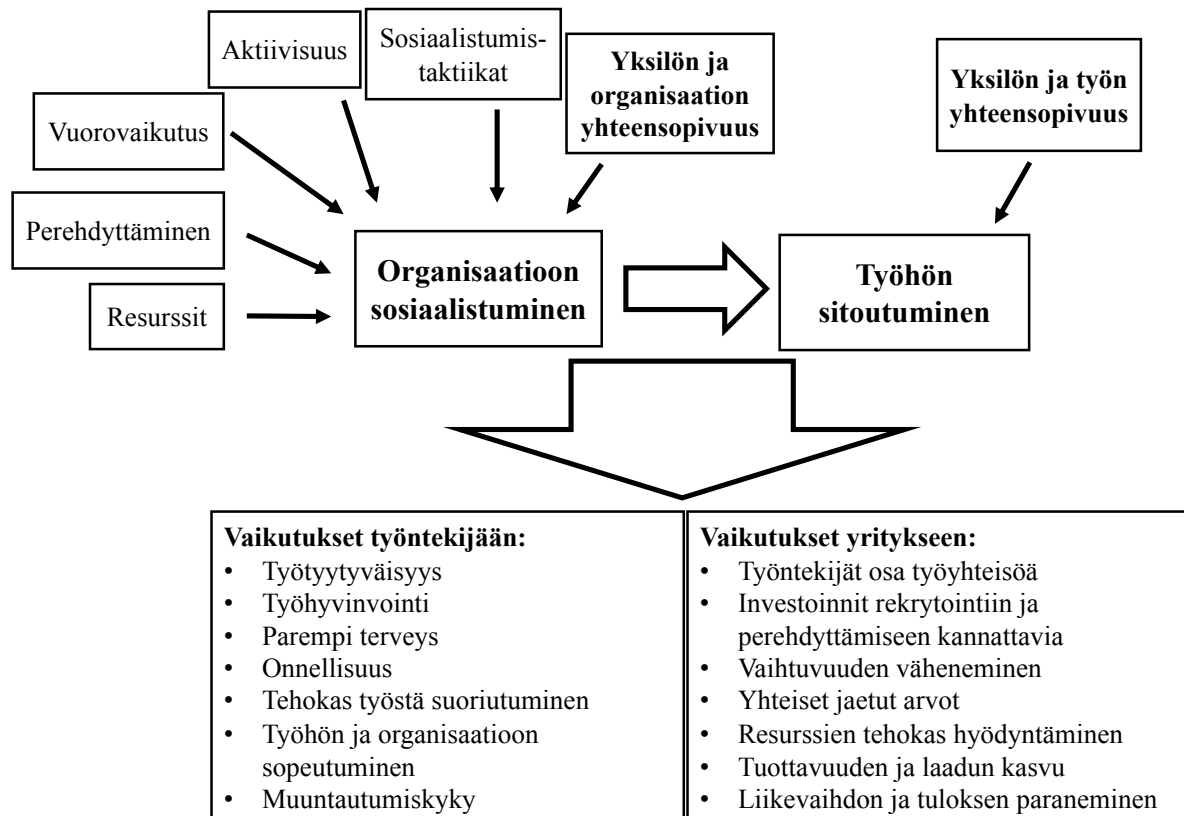
Viimeisessä johtopäätökset sisältävässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimusten tuloksista ja peilataan niitä tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen sekä siinä ilmeneviin aiempien tutkimusten tuloksiin. Luvussa tuodaan esiin myös käytännön implikaatioita niin yleisellä tasolla kuin tutkimuksen kohdeyrityksen toimintaa ajatellen. Lisäksi luvun lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusideoita.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksessa saatujen tulosten avulla voidaan luoda kuvion 13. mukainen malli organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen välisestä suhteesta sekä niiden vaikutuksesta yksilöön ja organisaatioon. Malli vastaa tutkimuskysymyksiin: ”*Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation sosiaalistumiseen ja työhön sitoutumiseen?*” sekä ”*Millaisia vaikutuksia organisaatioon sosiaalistumisella ja työhön sitoutumisella on yrityksen ja yksilön näkökulmasta?*”. On huomattava, että mallia ei kokonaisuudessaan ole testattu tieteellisesti, vaan se on koottu eri tutkimusten, mukaan lukien tämä tutkielma, tutkimustulosten pohjalta.

Työntekijän organisaatioon sosiaalistumiseen vaikuttaa monet asiat kuten yrityksen käyttämä sosiaalistumistaktiikka, perehdyttämismalli ja sosiaalistumiseen käytettävissä olevat resurssit. Myös työpaikalla olevat vuorovaikutusmahdollisuudet ja työntekijän oma aktiivisuus vaikuttaa sosiaalistumisen onnistumiseen. Tässä tutkielmassa kiinnitettiin erityisesti huomiota yksilön ja organisaation yhteensopivuuden vaikutukseen työntekijän sosiaalistumisprosessissa. Työhön sitoutumiseen vaikuttavista asioista tutkielmassa nostettiin esiin yksilön ja työn yhteensopivuus. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yhteensopivuudet selittivät kumpikin yli puolet oman selitettävän muuttujansa vaihtelusta.

Vaakasuoja nuoli organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen välillä kuvaa niiden välistä vaikutussuhdetta. Onnistunut organisaatioon sosiaalistuminen vahvistaa yksilön työhön sitoutumista, kun taas puutteellinen sosiaalistuminen aiheuttaa sen, että todennäköisesti yksilö ei sitoudu organisaatioon tai työhönsä vaan lähtee sieltä pois.

Organisaatioon sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen vaikutukset, jotka on esitetty kuvion 14. alaosassa, puhuvat mielestäni omasta puolestaan siinä, miksi sosiaalistumisen ja työhön sitoutumisen tutkiminen ja huomioiminen työelämässä on tärkeää. Sosiaalistuneet ja sitoutuneet työntekijät ovat onnellisia ja terveitä, ja he viihtyvät työssään. He kykenevät toimimaan tehokkaasti ja laadukkaasti ja hyödyntämään yrityksen antamia resursseja. Yrityksen etu on työhön ja organisaatioon sopeutuneet työntekijät, jotka kokevat olevansa osa työyhteisöä ja jakavat yhteiset arvot. Työssä ja organisaatiossa pysyvät työntekijät ja vähentynyt vaihtuvuus tekee rekrytoinnin, perehdyttämisen ja kouluttamisen investoinnit kannattavaksi. Lisäksi parantunut tuottavuus ja laatu näkyvät yrityksen liikevaihdon ja tuloksen kasvuna. Näillä kaikilla vaikutuksilla on myös välillisesti yhteiskunnallisesti merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi silloin kun työntekijät ovat hyvinvoivia ja terveempiä tai yritys pystyy kasvunsa vuoksi palkkaamaan lisää työntekijöitä.



Kuvio 14. Johtopäätösten yhteenveto sosiaalistumisesta ja työhön sitoutumisesta.

4.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimusosassa saatiin vastaus tutkimusosalle asetettuun neljään kysymykseen. Tutkimuksessa saatujen keskiarvojen ja vastausten jakauman perusteella pystyttiin kuvailemaan *yrityksen työntekijöiden kokemaa organisaatioon sosiaalistumista, työhön ja organisaatioon sitoutumista sekä yhteensopivuutta*. Tämän tarkastelun pohjalta löydettiin edellisiä tukevia ja vahvistavia tekijöitä sekä kehittämistä vaativia asioita. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

Sosiaalistumisen kokonaismittarin keskiarvo 4,88 kertoo, että työntekijät kokevat olevansa jokseenkin sosiaalistuneita. Sosiaalistumista vahvistaa erityisesti työkavereiden tuki, sillä useampi kuin neljä viidestä työntekijästä olivat tukeen liittyvistä väittämistä samaa mieltä ja sen alamittari sai keskiarvon 5,58. Korkeimman keskiarvon 5,94 saanut yksittäinen muuttuja kertoo, että työntekijät kokevat olevansa hyväksytty osa työyhteisöä, mikä kiteyttää sosiaalistumisen tavoitteen. Eniten kehittämistä vaatii tulevaisuuden näkymien osa-alue, jossa ainoastaan hieman alle puolet (48,40%) olivat väittämien kanssa samaa mieltä. Tähän palataan tarkemmin kehitysehdotuksia käsittelevässä luvussa 4.3.

Työhön sitoutumisen kokonaismittarin mukaan työntekijät kokevat keskiarvon 3,68 mukaisesti työhön sitoutumista keskimääräisesti muutaman kerran kuukaudessa. Tarkasteltaessa vastausten muuttujakohtaista jakaumaa, huomataan, että kahdeksalla muuttujalla yhdeksästä, yleisin vastaus on ollut muutaman kerran viikossa, joka on huomattavasti useammin kuin mitä keskiarvon tulkinta antaa ymmärtää. Jopa 63,78% työntekijöistä uppoutuu työhönsä vähintään muutaman kerran viikossa, eli he kokevat syventyvänsä työhönsä ja työpäivien kuluvan nopeasti työtä tehdessä. Kolmesta työhön sitoutumisen osa-alueesta omistautumista koettiin vähiten. Viidesosa (20,0%) työntekijöistä kertoi, ettei koskaan tai korkeintaan muutaman kerran vuodessa koe omistautumiseen liitettyjä tunteita kuten ylpeyttä ja innostusta työstään. Kuitenkin lähes puolet (47,70%) työntekijöistä koki olevansa ylpeä, inspiroitunut ja innostunut työstään vähintään kerran viikossa. Tarmokkuutta eli energisyyttä ja ahkeruutta koki vähintään kerran viikossa 61,86% työntekijöistä.

Organisaatioon sitoutumisen mittarin keskiarvo 3,22 paljasti, että työntekijät eivät koe olevansa organisaatioon sitoutuneita. Kaikkien muuttujien keskihajonta oli yli 1,672 mikä viittaa siihen, että vastaukset ovat jakautuneet laajasti keskiarvonsa ympärille eli pitkin mittaristoa. Työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen voi siis vaihdella paljon työntekijöiden välillä. Yllättäen muuttujista korkeimman keskiarvon 4,20 on saanut muuttuja ”Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota.”, mikä voisi viitata siihen, että vaikei työntekijät koe olevansa organisaatioon sitoutuneita, kokevat he olevansa osa sitä. Tarkasteltaessa muuttujien vastausten hajontaa, selviää, että yhdeksästä muuttujasta seitsemässä yleisimmin annettu vastaus on täysin eri mieltä. Organisaatioon sitoutumisen mittarin tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että mittaria ei ole validoitu aiemmissa tutkimuksissa. Mittarissa on kuitenkin pyritty huomioimaan kirjallisuuskatsauksessa nousseet asiat ja tekijät, joten se antaa ainakin suuntaa siitä, millaiseksi työntekijät kokevat organisaatioon sitoutumisensa.

Yhteensopivuutta mittaavien mittareiden keskiarvoja ja vastausten jakaumaa tulkittaessa, herää kysymys siitä, tunnistavatko työntekijät yrityksen arvoja, työn vaatimuksia sekä omia kyvykkyyksiä ja taitoja? Niin yksilön ja organisaation kuin yksilön ja työn mittareiden keskiarvot ovat lähellä keskimmäistä neutraalia vastausta, mikä viittaisi siihen, ettei työntekijöillä ole näkemystä yhteensopivuuteen liittyviin väittämiin. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden keskiarvo on 3,84 ja useimmiten annettu vastaus neutraali 4. Yksilön ja työn yhteensopivuuden keskiarvo on 3,72 ja useimmiten annettu vastaus 2 tai 3. Näiden välistä eroa on vaikea tulkita, mutta useimmiten annettu vastaus voisi viitata siihen, että yksilön ja työn välillä koetaan vahvemmin yhteensopimattomuutta kuin yksilön ja organisaation välillä. Se tarkoittaa, että työntekijät kokevat, etteivät heidän taitonsa ja kyvykkyytensä vastaa työssä tarvittavia taitoja eli työntekijät kokevat olevansa yli- tai alikoulutettuja tehtävänsä. He eivät myöskään koe, että nykyinen työ tarjoaisi heille sen mitä he toivovat ja haluavat työltä.

Regressioanalyysin kautta tutkittiin, *millainen vaikutus yhteensopivuudella on organisaatioon sosiaalistumiseen ja työhön sitoutumiseen? Ja millainen yhteys organisaatioon sosiaalistumisella ja työhön sitoutumisella on?* Tuloksena saatiin, että yhteensopivuuden avulla voidaan selittää yli puolet selitettävän muuttujan vaihtelusta. Analyyseissä

vahvistui myös kirjallisuuskatsauksessa esiin tullut tulos siitä, että tietty yhteensopivuus vaikuttaa sille ominaisiin asioihin (Kristof-Brown ym. 2005). Yksilön ja organisaation yhteensopivuus organisaatioon sosiaalistumiseen ja yksilön ja työn yhteensopivuus työhön sitoutumiseen. Molempien välillä löydettiin vahva positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys.

Tutkittaessa organisaatioon sosiaalistumisen vaikutusta työhön sitoutumiseen, huomattiin että alamittareista ainoastaan työkavereiden tuki ja tulevaisuuden näkymät ovat tilastollisesti merkitseviä. Organisaatioon sosiaalistumisen alamittareiden avulla pystytään selittämään 41,4% työhön sitoutumisen vaihteluista. Voidaan siis todeta, että organisaatioon sosiaalistumisella on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus työhön sitoutumiseen. Kun analyysiin lisättiin selittäväksi muuttujaksi jo aiemmin tutkittu ja tilastollisesti erittäin merkitseväksi todettu työn ja organisaation yhteensopivuus, saatiin selityksasteeksi 57%. Selittävinä muuttujina toimivat työn ja organisaation yhteensopivuus sekä sosiaalistumisen osalta tulevaisuuden näkymät. Tämä viittaa siihen, että halutessaan vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen, yrityksen tulisi panostaa erityisesti työntekijöiden kokemuksiin tulevaisuuden näkymiin sekä yksilön ja työn yhteensopivuuteen.

4.2 Tulosten tarkastelu tieteellisen kirjallisuuden valossa

Aineiston kuvauksen kohdalla havaintoyksiköiden taustamuuttujista työsuhteiden pitkä kesto erottui selkeästi. Pitkät työsuhteet voisivat viitata onnistuneeseen sosiaalistumiseen ja sen vahvistamaan työhön sitoutumiseen, sillä työsuhteet ovat jatkuneet selkeästi yli alkuvaiheen kriittisen sopeutumisen (mm. Cable ym. 2001; Klein ym. 2008; Jokisaari ym. 2011; Van Maanen ym. 1979; Vihersalo 1997). Tästä ei voida kuitenkaan tehdä suoria päätelmiä, sillä pitkiä työsuhteita voi selittää myös muut asiat kuin organisaatioon sosiaalistuminen ja työhön sitoutuminen eikä kumpikaan näistä mittareista saanut huomattavan vahvoja tuloksia tutkimuksessa. Taorminan (1994; 1997) mukaan vahva työkavereiden tuki synnyttää sitoutumista ja pitkiä työuria. Tässä tutkimuksessa työkavereiden tuki oli sosiaalistumisen alamittareista kaikista vahvin eli työntekijät kokevat saavansa tukea työkavereilta.

Taorminan (1994; 1997) mukaan tulevaisuuden näkymillä on huomattava vaikutus organisaatioon ja työhön sitoutumiseen. Tulevaisuuden näkymien ollessa tässä tutkimuksessa sosiaalistumisen mittarin heikoin osa-alue sekä osa-alueista ainoa tilastollisesti merkitsevä työhön sitoutumista selittävä muuttuja, on todennäköistä, että vaikuttamalla tulevaisuuden näkymiin, voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen. Tähän palataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Kleinin ym. (2008) ja Saksin ym. (2011) tutkimusten mukaan, onnistunut sosiaalistuminen luo pohjan, joka tukee sitoutumisen syntymistä ja vahvistumista. Myös tämän tutkielman tutkimuksen tulokset viittaavat samaan, sillä sosiaalistumisen avulla voidaan selittää työhön sitoutumista. Tutkimusten mukaan, sosiaalistuminen vaikuttaa muun muassa yksilön ja organisaation välille muodostuvaan psykologiseen sosiaalistumiseen, mikä lisää luottamusta ja pitkäaikaista sitoutumista työhön ja organisaatioon (Millward & Hopkins 1998).

Työntekijöiden kokemasta yhteensopivuudesta on vaikea tehdä päätelmiä tutkielman perusteella ilman lisätutkimusta ja -tietoa. Kristofin (1996) mukaan työn ja organisaation yhteensopivuudella on vaikutusta sosiaalistumisen lisäksi organisaatioon sitoutumiseen. Tutkielmassa tehty regressioanalyysi vahvistaa tätä tulosta. Kokonaisuutta tarkasteltaessa, on mahdollista, että yksi selittävä tekijä työntekijöiden kokemaan heikkoon organisaatioon sitoutumiseen löytyy heidän kokemastaan heikosta yhteensopivuudesta tai yhteensopimattomuudesta.

Tutkielman tutkimusosan tulosten mukaan yhteensopivuudella on vaikutusta niin sosiaalistumiseen kuin työhön sitoutumiseen. Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että sitoutuminen lisää yhteensopivuutta, sillä sitoutuneet työntekijät ovat valmiita myös itse vaikuttamaan yhteensopivuuteen (Bakker ym. 2011). Beer de ym. (2016) tutkimuksen mukaan vahvalla yhteensopivuudella ei ole löydetty suoraa vaikutusta työhön sitoutumiseen. Myös heidän tutkimuksessaan vaikutussuhde oli tämän tutkielman tutkimuksen kanssa vastakkainen, eli työhön sitoutuminen lisäsi työn ja yksilön välistä yhteensopivuutta.

4.3 Käytännön implikaatiot

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman kautta esiin tulleita käytännön implikaatioita eli vaikutuksia, joita tutkimuksessa käsitellyillä asioilla tai tekijöillä on käytännön toiminnassa. Alkuun esitetään yleisen tason implikaatioita, jonka jälkeen muutama yritykselle tutkimuksen vastausten perusteella suunnattu käytännön viite.

Yleisesti

Tutkielman kirjallisuuskatsaus tarjoaa lukijalle kuvauksen organisaatioon sosiaalistumisesta käsitteenä, sekä organisaation arjessa tapahtuvana oppimis- ja sopeutumisprosessina. Tutkielmassa esiteltävät *sosiaalistumisen agentit* eli esimerkiksi esimies, tiiminvetäjä, perehdyttäjä ja HR yksikön henkilöstö, ovat usein ratkaisevassa roolissa onnistuneen sosiaalistumisen varmistamiseksi. Sosiaalistumisen agenttien tehtävien ja vastuiden tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, joka tarjoaa uudelle työntekijälle työssä tarvittavan tiedon ja osaamista, tukea sekä pääsyn organisaation verkostoihin ja resursseihin.

Luku 2.2 sisältää eri tutkimuksissa syntyneitä sosiaalistumisen *sisältöä* kuvaavia malleja, joiden avulla konkretisoituu se, mitä sosiaalistuminen on käytännön tasolla. Organisaatio voi tutkia omaa toimintaansa näihin malleihin peilaten, ja tarvittaessa tehdä muutoksia oman sosiaalistumismallinsa sisältöön. Luku 2.3 tarkastelee sosiaalistumista *prosessina*, tuoden esiin sen eri vaiheet ja siihen vaikuttavat tekijät. Tämän luvun avulla organisaatio voi tunnistaa sosiaalistumisprosessiin vaikuttavat tekijät, jonka jälkeen sen on helpompi huomioida ne omassa toiminnassaan. Vaikkei kaikki vaikuttavat tekijät, kuten työntekijän aktiivisuus ja vuorovaikutus ole organisaation hallittavissa, voi yritys pyrkiä luomaan niille otolliset ja niitä mahdollistavat olosuhteet. Tämän luvun alaluvuista esimerkiksi 2.3.5 tarjoaa organisaatiolle *perehdyttämiseen* liittyvän IWG viitekehyksen, johon organisaation omaa perehdyttämismallia voi verrata ja tarvittaessa kehittää. Alaluvusta 2.3.6. löytyy *sosiaalistumisen resursseihin* liittyvä listaus, joka tarjoaa organisaatiolle seitsemäntoista resurssia, joiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumiseen.

Sosiaalistumisen onnistuminen on kriittisintä työntekijän aloittaessa ja ensimmäisen vuoden aikana, jolloin sillä on vaikutusta myös **työhön sitoutumisen** syntymiseen. Luku 2.4.1 tarjoaa konkreettisia vinkkejä siihen, mitä sosiaalistumisen kannalta tulisi erityisesti huomioida, jotta työhön sitoutuminen vahvistuu ensimmäisen vuoden aikana. Työhön sitoutumisen osalta kirjallisuuskatsaus tarjoaa lukijalle kuvauksen työhön sitoutumisesta käsitteenä, sekä sen vaikutuksista organisaatioon.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden kokemaan **yhteensopivuuteen**, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän sosiaalistumiseen sekä sitoutumiseen. Organisaatio voi vahvistaa yksilön kokemaa yhteensopivuutta organisaation kanssa esimerkiksi tuomalla organisaation arvoja näkyvämmäksi osaksi jokapäiväistä työntekoa ja viestimällä niistä aktiivisesti. Yksilön ja työn väliseen yhteensopivuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi viestimällä ja kuvaamalla selkeästi ja tarkasti se, mitä vaatimuksia työssä on ja toisaalta mitä työ tarjoaa tekijälleen. Tällöin työntekijä pystyy arvioimaan vastaako hänen kyvykkyytensä työn vaatimuksia ja toisaalta, täyttääkö työ hänen tarpeensa.

Yritykselle

Tutkielman aiheen lähtökohtana oli Danfoss Drivesin Vaasan yksikön tuotannon HR strategian osa ”*Työntekijä osaksi Danfossin työyhteisöä*”. Organisaatioon sosiaalistumisella, työhön ja organisaatioon sitoutumisella sekä työntekijän kokemalla yhteensopivuudella on huomattava vaikutus siihen, sopeutuuko työntekijä osaksi työyhteisöä. Nämä ovat merkittäviä asioita erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa, sillä ensimmäiset kuukaudet osoittavat työntekijälle sen mitä häneltä odotetaan ja sopeutuuko hän työyhteisöön (Cable ym. 2001). Vaikka suurin osa tutkitun yksikön työntekijöistä on jo ylittänyt työsuhteen ensimmäisen vuoden kriittisen rajan, voitiin työntekijöiden sosiaalistumista, sitoutumista ja koettua yhteensopivuutta tarkastella, sillä kyseessä on läpi työuran jatkuvat ja muuttuvat prosessit.

Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että työntekijät kokevat olevansa sosiaalistuneita. Tästä huolimatta myös sosiaalistumista täytyy ylläpitää ja kehittää. Koettua **työkaverien tukea** voidaan vahvistaa lisäämällä mahdollisuuksia työntekijöiden väliseen

kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. *Ymmärryksellä* on vaikutusta erityisesti työntekijöiden asenteisiin ja arvoihin (Taormina 1994; 1997), jotka vaikuttavat vahvasti myös työntekijöiden kokemaan yhteensopivuuteen. Ymmärrystä voidaan lisätä esimerkiksi tuomalla yrityksen historiaa, tuotteita, visiota, missiota sekä arvoja näkyvämmiin esiin työntekijöille ja osaksi heidän työnteconsa arkea. Kun työntekijöiden ymmärrys lisääntyy, on hyvin todennäköistä, että myös työn merkityksellisyys kasvaa. *Koulutuksen* osa-alueella erityisesti perehdyttäminen, mutta myös kaikille työntekijöille tasapuolisesti kuuluvaa taitoja ylläpitävä, päivittävä ja kehittävä koulutus vahvistaa sosiaalistumista.

Tulosten perusteella *tulevaisuuden näkymien* osa-alue vaatii yritykseltä eniten kehittämistä. Tulevaisuuden näkymiin voidaan vaikuttaa urakehityksen, etujen ja palkitsemisen sekä työpaikan varmuuden kautta. Työntekijät eivät tunnista tai tiedä urakehitysmahdollisuuksiaan, jonka vuoksi he kokevat, ettei kaikilla työntekijöillä ole tasapuolisia mahdollisuuksia urakehitykseen. Olisi tärkeää tuoda avoimemmin esiin millaisia erilaisia uramahdollisuuksia yrityksestä löytyy ja mitä urakehitys työntekijältä vaatii. Etujen ja palkitsemisen osalta tutkimus paljastaa, että noin puolet työntekijöistä on niihin tyytyväisiä ja puolet tyytymättömiä. Tuskin koskaan voidaan saavuttaa tilannetta, jossa edut ja palkitseminen tyydyttäisi kaikkia niin että niistä ei tulisi suhteettoman suuri kuluerä yrityksellä. Tyytymättömyyttä voidaan yrittää parantaa esimerkiksi varmistamalla, että kaikilla on ajankohtainen tieto voimassa olevista eduista ja palkinnoista ja niiden lunastamisesta käyttöön. Lisäksi, jotta työntekijät uskoisivat tulevaisuuden näkymiin osana organisaatiota, tulee heidät vakuuttaa työpaikansa pysyvyydestä ja varmuudesta. Mikäli työntekijä kokee tulevaisuutensa yrityksessä tavoitteitaan tukevana ja uskoo tulevaisuuteensa yrityksessä, on hän vahvan sosiaalistumisen kautta myös työhönsä ja organisaatioon vahvemmin sitoutunut.

Työhön sitoutumisen mittarin tulokset indikoivat, että erityisesti työntekijöiden *omistautumiseen* liittyvää osa-aluetta tulisi kehittää. Tällä hetkellä yrityksessä on työntekijöitä, jotka eivät ole ylpeitä työstään, eikä työ inspiroi tai innosta heitä. Uskon, että työntekijöiden osallistaminen ja yksilöiden työpanoksen tärkeyden korostaminen toisi heille vahvemman merkityksellisyyden tunteen työnteekoon. Lisäksi se viestisi, että he ovat tärkeä

osa organisaatiota, jolloin työlle omistautuminen vahvistuu. Näillä on luultavasti vaikutusta myös muihin työhön sitoutumisen osa-alueisiin: tarmokkuuteen ja uppoutumiseen.

Kaikista mittareiden tuloksista organisaatioon sitoutuminen sai heikoimmat vastaukset, mikä viittaa siihen, että organisaatioon sitoutumiseen liittyviä tekijöitä tulee kehittää. Organisaatioon sitoutumista muodostuu tunteisiin, jatkuvuuteen ja velvollisuuden tunteeseen perustuen eli kaikki organisaatioon sitoutuminen ei ole samanlaista. Organisaatioon sitoutumiseen liittyy vahvasti se, että työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota ja haluaa pysyä osana sitä. Jotta tämä voidaan saavuttaa, on selvitettävä mitä työntekijät organisaatiolta toivovat.

Lisäksi tutkielma tarjoaa työntekijöiden kokeman yksilön ja organisaation välisen yhteensopivuuteen yhtenä konkreettisena keinona vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen. Yrityksen tulisi rohkeammin tuoda esiin omaa visiota ja esimerkiksi tuotteiden käyttötarkoitusta, jolloin työntekijöiden ymmärrys lisääntyisi. Mikäli organisaation arvot kohtaavat työntekijän arvot, on todennäköistä, että hän samaistuu organisaatioon mistä syntyy sitoutumista. ”*Danfoss engineers technologies that enable the world of tomorrow to do more with less*” (Danfoss 2019) - kuka ei haluaisi olla mukana yrityksessä, jonka tuotteiden avulla luodaan parempaa huomista tuleville sukupolville?

Yrityksen pyynnöstä, liitteestä 4. löytyy mittareista yhteen tai kahteen kysymykseen tiivistetyt versiot, joita yritys voi käyttää osana muita henkilöstökyselyjään työntekijöiden kokeman organisaatioon sosiaalistumisen, työhön sitoutumisen sekä yhteensopivuuden kehittymistä seurataksien.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan perinteisesti tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä ovatko vastaukset satumaa vai saadaanko eri kerroilla samalla mittarilla samat vastaukset. Reliabelin tutkimuksen tulee olla toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2008:

187.) Reliabiliteetti voidaan laskea mm. sisäisen konsistenssin eli yhtenäisyyden kautta käyttämällä Cronbachin Alfaa tai faktorianalyysiä. (Metsämuuronen 2006: 64 – 69). Tässä tutkimuksessa kaikkien mittareiden ja alamittareiden Cronbachin Alfa arvo oli selkeästi yli raja-arvon 0,6 eli mittareiden voidaan sanoa olevan luotettavia.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mittari mittaa sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. Ulkoisella validiudella tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat vastauksia samoin. Sisäiseen validiuteen taas liittyy esimerkiksi käsitteiden käyttäminen teorian mukaisesti ja saatujen arvojen vertailtavuus. (Metsämuuronen 2006: 64 – 69). Validius voi kärsiä esimerkiksi silloin, jos kysymykset ovat liian tulkinanvaraisia eivätkä vastaajat ymmärrä niitä tarkoitettulla tavalla. (Heikkilä 2008: 186.) Tässä tutkimuksessa validiuteen on voinut vaikuttaa muuttujien kääntäminen englannista suomeksi. Pyrin minimoimaan käännösten vaikutusta sillä, että tein käännökset huolella ja luetin ne läpi neutraalilla henkilöllä ennen kyselyn pitämistä. On kuitenkin mahdollista, että jotkin käännöksistä eivät vastaa täysin toisiaan. Lisäksi käännetyt muuttujat pyrittiin muotoilemaan yksinkertaisesti, jotta ne olisivat yksiselitteisiä vastaajille.

Tutkimuksessa käytetyistä viidestä mittarista neljä oli jo aiemmissa tutkimuksissa validoituja eli ne tutkivat sitä mitä niiden on tarkoituskin. Tutkimuksessa käytetylle validoimattomalle organisaatioon sitoutumisen mittarille suoritettiin faktorianalyysin yhteydessä tarvittavat testit, joiden avulla pyrittiin selvittämään, onko mittari validi. Organisaation sitoutumisen mittarin tuloksia tulee kuitenkin tulkita varoen ja tiedostaen se, että mittaria ei ole käytetty aiemmassa tutkimuksessa eikä sille ole suoritettu kaikkia vaadittuja testejä, jotta se voitaisiin todeta validiksi ja reliabeliksi.

Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen otos on tarpeeksi suuri ja kattava sekä vastausprosentti korkea (Heikkilä 2008:188). Kuten esitetty jo kappaleessa 3.2. kyselylomake jaettiin kaikille läsnä oleville työntekijöille, jolloin kato jäi mahdollisten poisolojen suuruiseksi. Otosta voidaan siis pitää luotettavuuden kannalta riittävän suurena, ja sen voidaan todeta edustavan kyseisen yrityksen työntekijöitä tarpeeksi kattavasti.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, käyttäen kyselylomaketta johon vastaaja sai itse vastata. Vaikka kyselytutkimus on haastatteluja objektiivisempi tapa tehdä tutkimusta, tekee tutkimuksen tekijä subjektiivisia valintoja valitessaan mittareita ja muodostaessaan kyselyn. Vastaustilanteessa haastattelijan vaikutus vastaajiin jää kuitenkin lähes olemattomaksi. Vastaukset perustuvat vastaajan omaan subjektiiviseen käsitykseen asioista. Tällöin luotettavuuden kannalta riskinä on se, että ei voida tietää onko vastaaja vastannut todenmukaisesti ja ymmärtänyt kysymykset kyselyssä tarkoitetulla tavalla. (Kananen 2015: 340-341; Heikkilä 2008: 20.)

Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että vastaukset ja niiden perusteella tehdyt tulkinnot kuvastavat erityisesti kyseisellä alalla, samassa työpaikassa työskenteleviä työntekijöitä. Vastauksia ei siis voida yleistää käsittämään koko tutkittua ilmiötä, vaikkakin sen tulokset voivat antaa jonkinlaisia viitteitä myös yleisemmällä tasolla.

4.5 Jatkotutkimusideat

Tässä luvussa tuodaan esiin tutkielman kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusosan kautta esiin nousseita jatkotutkimusideoita, jotka täydentäisivät nykyisen tutkimuksen kenttää. Aluksi esitellään tutkimusideoita yleisellä tasolla ja lopuksi lyhyesti yrityksen näkökulmasta.

Yleisesti

Mielestäni sosiaalistumista tulisi tutkia enemmän myös muuten kuin työsuhteen alkuaikana, sillä se on läpi työsuhteen jatkuva oppimis- ja sopeutumisprosessi. Erityisesti nykypäivänä, kun organisaatiot käyvät läpi suuria ja nopeita muutoksia, voi työntekijä joutua oppimaan ja sopeutumaan organisaatioon yhä uudestaan. Olisi tärkeää myös tutkia, millaisia eroja uuden työntekijän ja työsuhteessa olevan työntekijän sosiaalistumiseen vaikuttavilla tekijöillä on. Luultavasti työsuhteessa jo olevalle, esimerkiksi pitkältä sairauslomalta palaavalle, työntekijälle sosiaalistumisprosessin onnistumiseen vaikuttaa erilaiset asiat kuin täysin uudella työntekijällä.

Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että yksilö voi olla työhönsä sitoutunut, vaikka ei olisi sikaan organisaatioon sitoutunut. Tämä herättää kysymyksen, onko joka tilanteessa kannattavaa edes pyrkiä tavoittelemaan työntekijöitä, jotka ovat niin työhönsä kuin organisaatioonkin sitoutuneita? Minusta olisi mielenkiintoista tutkia lisää näiden välistä suhdetta ja vaikutuksia toisiinsa sekä yksilöön ja yritykseen.

Yhteensopivuusteorioista ja niiden tutkimustuloksista löytyvä tieto on tällä hetkellä melko suppeaa ja rajallista. Tämän tutkielman tutkimusosan tuloksissa on viitteitä siitä, että yhteensopivuudet ovat merkittävässä osassa työntekijöiden sosiaalistumista ja sitoutumista. Jotta tätä suhdetta voitaisiin ymmärtää paremmin, tulisi myös yhteensopivuusteorioista olla enemmän tietoa. Yhteensopivuusteorioiden tutkimusta pitäisi kehittää esimerkiksi siltä osin, että millaiset tekijät selittävät työntekijän kokemaa yhteensopivuutta? Millainen vaikutus esimerkiksi yksilön persoonallisuudella, koulutuksella tai aiemmalla työkokemuksella on hänen kokemaansa yhteensopivuuteen.

Tämän tutkielman tulos yksilön ja työn välisen yhteensopivuuden vaikutuksista työhön sitoutumiseen on ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, että yhteensopivuus voi selittää jopa hieman yli puolet työhön sitoutumisen vaihteluista. Bakkerin ym. (2011) ja Beer de ym. (2016) tutkimusten mukaan vaikutussuhde on vastakkainen eli työhön sitoutuminen selittää yhteensopivuutta. Tätä tulisi tutkia lisää, jotta voidaan selvittää, onko vaikutussuhde itseasiassa molemmin suuntainen vai vaikuttaako esimerkiksi havaintoyksiköiden ominaisuudet tai työpaikka vaikutussuhteen suuntaan.

Lisäksi yksilön ja organisaation sekä yksilön ja työn yhteensopivuuksien vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen tulisi tutkia lisää. Tämän tutkielman tutkimustuloksen mukaan, edellä mainittujen yhteensopivuuksien avulla, voidaan selittää jopa 70,5% organisaatioon sitoutumiseen vaihteluista. Mikäli tällaiset luvut on havaittavissa myös muissa organisaatioissa tehdyissä tutkimuksissa, voidaan yhteensopivuuksien avulla vaikuttaa huomattavasti työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen.

Yritykselle

Heti ensimmäinen jatkotutkimusidea syntyi jo havaintoyksiköiden taustamuuttujia, erityisesti työsuhteiden kestoa, käsitellessä. Olisi erittäin mielenkiintoista tutkia, mitkä asiat vaikuttavat ja ovat selittäviä tekijöitä sille, että työntekijät tekevät organisaatiossa pitkiä työuria. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset viittaavat siihen, että yksin organisaatioon sosiaalistuminen ja työhön tai organisaatioon sitoutuminen eivät selitä pitkiä työuria.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe löytyy työhön ja organisaatioon sitoutumisen mitareiden tulosten eroista. Mitkä asiat ovat syynä sille, että vaikka työntekijät kokevat työhön sitoutumisen tunteita keskimäärin muutaman kerran viikossa, niin enemmistö työntekijöistä eivät koe olevansa sitoutuneita organisaatioon? Onko syynä esimerkiksi vahva identifioituminen vanhaan yritykseen, jossa moni ehti tehdä pitkän uran ennen yritysostoa? Onko uusi konserni epäonnistunut työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon ja esimerkiksi arvoista viestimisessä? Vai ovatko työntekijät ainoastaan transaktionaalisesti sitoutuneita ilman muita sidoksia?

5. LÄHTEET

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management* 32:2, 237 – 256.
- Allen, D. G. & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior* 34, 350 – 369.
- Ashford, S. J. & Black, S. J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology* 81, 199–214.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:1, 74–88.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13:3, 209–223.
- Bakker, A. B., Schaufeli W. B., Leiter, M. P. & Taris T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22:3, 187–200.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods. *Journal of Applied Psychology* 92:3, 707 – 721.

- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 97 – 112. Wanberg, C.A. Oxford: Oxford University Press.
- Beer de, L. T., Rothman Jr, S., Mostert, K. (2016). The Bidirectional Relationship Between Person-Job Fit and Work Engagement. *Journal of Personnel Psychology* 15:1, 4-14.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology* 87:5, 875–884.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67:3, 294–311.
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology* 54, 1 – 23.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y. & Ma, J. (2018) Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology* 9:1304.
- Careless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 411-429.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 891 – 906.

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, J. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology* 79, 730–743.
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J. & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 84, 318–331.
- Danfoss. (2019). Yrityksen verkkosivut. Lainattu 10.04.2019. Saatavilla Internetistä: <http://www.danfoss.fi/home>.
- Dawis, R. V. & Lofquist L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Eskola, A. (1974). *Sosiologia. Johdatus perusteisiin*. 4. painos. Porvoo: WSOY.
- Feldman D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly* 21, 433–452.
- Feldman, D. C. (2012). The Impact of Socializing Newcomer on Insiders. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 215 – 229. Wanberg, C.A. Oxford: Oxford University Press.
- Ferris, K. & Stein, J. (2016). *The Real World. An Introduction to Sociology*. 5. painos. New York: W.W. Norton. 489 s.
- French, J. R. P. Jr., Caplan, R. D. & Harrison Van, R. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain*. New York: John Wiley & Sons. 160 s.

- French, J. R. P. Jr., Rodgers, W. & Cobb, S. (1974). Adjustment as Person-Environment Fit. Teoksessa: *Coping and Adaption*, 316–333. Coelho G.V., Hamburg, D.A. & Adams, J.E. New York: Basic Books, Inc.
- Gostautaite, B. & Buciuniene, I. (2015). Work Engagement during Life-Span: The Role of Interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behaviour* 98, 109 – 119.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos. 54 s.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos. 149 s.
- Hamid, S. N. A & Yahya, K. K. (2010). Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *International Journal of Finance and Management* 6:7, 187 – 194.
- Hart, Z. P. (2012). Message Content and Sources During Organizational Socialization. *Journal of Business Communication* 49:3, 191-209.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. 7. painos. Helsinki: Edita. 317 s.
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. (2011). Nuorten työntekijöiden sosialisatio työpaikoilla: sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. *Työympäristötutkimuksen raporttisarja* 67.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal* 29:2, 262 – 279.

- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 391 s.
- Klein, H. J., & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management* 27, 278–336.
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practises for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment* 23:3, 265 – 283.
- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management* 22:7-8, 695–716.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58, 281 – 342.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C. & Boudrias, J-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87, 599 – 624.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and Self-Efficacy on Personal Initiative and Performance. *Psicothema* 30:1, 89 – 96.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D. & Bakker A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior* 84, 142-152.

- Lämsä A-M. & Päivike T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 6. painos. Helsinki: Edita. 264 s.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50:4, 370–396.
- Maynard, D. C. & Joseph, T. A. (2008). Are all part-time faculty underemployed? The influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. *High Educ.* 55, 139-154.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. Helsinki: International Methelp Ky. 884 s.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1:1, 61 – 89.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology* 28:16, 1530–1556.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44:6, 1102–1121.
- Muchinsky P. M. & Monahan C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior* 31:3, 268–277.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Compoy, E., Erdogan, B. & Liden, R. C. (2014). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The

Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Group & Organization Management* 39:3, 247 – 273.

Porter, L., Steers, R. Mowday, R & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59:5, 603 – 609.

Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review* 12:2, 278 – 287.

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011). Getting Newcomers Engaged: The Role of Socialization Tactics. *Journal of Managerial Psychology* 26:5, 383 – 402.

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2012). Getting Newcomers On Board: A review to Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 27 – 55. Wanberg, C.A. Oxford: Oxford University Press.

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International* 23:1, 12–32.

Salonen, T. (1997) Kasvatustieteen luonteesta ja mahdollisuuksista. Teoksessa *Kasvatus ja sosialisaatio*. Siljander. P. Tampere: Gaudeamus.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* 66:4, 701–716.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology* 25:3, 301 – 327.
- Suomen virallinen tilasto. (2019). Väestöennuste [verkkajulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu: 12.1.2019]. Saatavilla Internetissä: http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html?ad=notify.
- Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment* 2:3, 133 – 145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment* 5:1, 29-47.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology* 24:7, 650-676.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209 – 264.
- Vihersalo, P. (1997). Sosiaalistuminen työsuhteen alkuvaiheessa. Teoksessa: *Organisaatio ja yrittäjyys*. Aaltio-Marjasola, I. Juva: WSOY.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita. 368 s.

- Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology* 85:3, 373–385.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 878–890
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P–E fit. *Journal of Applied Psychology* 94, 1210–1226.

LIITE 1. Kyselylomake



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA



Työyhteisö -kysely Danfossin Vaasan tuotannon työntekijöille

Perustiedot

Täytä tieto viivalle tai ympyröi sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Ikä: _____

Sukupuoli: nainen / mies

Koulutustausta: peruskoulu / ammattikoulu / lukio / ammattikorkeakoulu / yliopisto / muu: _____

Työtehtävä: kokoonpanija / perehdyttäjä / tiiminvetäjä / korjaaja / muu: _____

Emolinja: _____

Työsuhde: vakituinen / määräaikainen / vuokratyöntekijä

Työsuhteen kesto: alle 1v / 1-3v / 4-6v / 7-9v / 10v –

Kuinka usein sinusta tuntuu tältä?

Lue seuraavat väittämät, ja laita rasti ruutuun sen numeron kohdalle, joka vastaa parhaiten sinua, ajatuksiasi ja tuntemuksiasi. 0=ei koskaan, 1=muutaman kerran vuodessa, 2= kerran kuussa, 3=muutaman kerran kuussa, 4=kerran viikossa, 5=muutaman kerran viikossa, 6=päivittäin.

	0	1	2	3	4	5	6
Minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin							
Olen innostunut työstäni							
Olen ylpeä työstäni							
Kun työskentelen, työpäivät kuluvat nopeasti							
Tunnen itseni energiseksi, kun teen työtäni							
Tunnen itseni vahvaksi, ahkeraksi ja aikaansaavaksi, kun teen työtäni							
Työni inspiroi minua							
Syvennyn ja keskityn työhöni täysin							
Tunnen mielihyvää, kun olen keskittynyt työhöni							

Mitä olet mieltä seuraavista asioista?

Lue seuraavat väittämät, ja laita rasti ruutuun sen numeron kohdalle, joka vastaa parhaiten sinua, ajatuksiasi ja tuntemuksiasi. 1=Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota							
Olen tyytyväinen, tehdessäni koko työurani Danfossilla							
En voisi kuvitella lähteväni pois Danfossilta							
Olen ylpeä kuuluessani Danfossin organisaatioon							
Koen velvollisuudekseni pysyä töissä Danfossilla							
Mielestäni on tärkeää sitoutua ja pysyä töissä samassa organisaatiossa							
En lähtisi nykyisestä organisaatiosta, vaikka saisin paremman työtarjouksen toisesta yrityksestä							
Olen töissä parhaassa mahdollisessa yrityksessä							
Suosittelen mielelläni Danfossia työpaikkana ystäville							

Lue seuraavat väittämät, ja laita rasti ruutuun sen numeron kohdalle, joka vastaa parhaiten sinua, ajatuksiasi ja tuntemuksiasi. 1=Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Nykyisen työtehtäväni ominaisuudet täyttävät hyvin toiveet, joita minulla on työtä kohtaan							
Se mitä nykyinen työni minulle tarjoaa, sopii hyvin yhteen sen kanssa, mitä työltä odotan							
Nykyinen työni antaa minulle sen, mitä työltä haluan							
Taitoni ja osaamiseni sopivat hyvin yhteen työtehtävieni vaativuuden kanssa							
Kykyni ja saamani koulutus vastaavat työni vaatimuksia							

	1	2	3	4	5	6	7
Henkilökohtaiset ominaisuuteni ja koulustaustani sopivat hyvin yhteen työni vaatimusten kanssa							
Organisaation arvot sopivat yhteen omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa							
Organisaation arvot ovat samanlaisia kuin henkilökohtaiset arvoni							
Asiat, joita arvostan elämässäni, ovat samankaltaisia, kuin arvot, joita organisaatiossa arvostetaan							

Lue seuraavat väittämät, ja laita rasti ruutuun sen numeron kohdalle, joka vastaa parhaiten sinua, ajatuksiasi ja tunteuksiasi. *1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä.*

	1	2	3	4	5	6	7
Olen saanut erinomaisen perehdytyksen työhöni							
Yrityksessä käytössä oleva perehdytys on mielestäni laadukasta							
Yritys tarjoaa kattavia koulutuksia kehittääkseen työntekijöiden taitoja							
Yrityksen koulutukset ovat mahdollistaneet sen, että pystyn tekemään työni hyvin							
Esimieheni antamat ohjeistukset ovat autanneet minua tekemään parempaa työtä							
Minun on helppo keskustella eri työrooleissa työskentelevien ihmisten kanssa							
Minun on helppo puhua vaikeistakin asioista esimieheni kanssa							
Tunnen organisaation toimintatavat							
Ymmärrän täysin mikä on roolini ja tehtäväni työyhteisössä							
Yrityksen tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä							
Kaikki organisaatiossa työskentelevät, ymmärtävät sen tavoitteet							

	1	2	3	4	5	6	7
Ymmärrän, kuinka Danfoss yrityksessä toimii							
Muut työntekijät ovat auttaneet minua työssäni monin tavoin							
Työkaverini ovat yleensä halukkaita auttamaan ja neuvomaan							
Suurin osa työkavereistani ovat hyväksyneet minut työyhteisön jäseneksi							
Työkaverini ovat auttaneet minua sopeutumaan organisaatioon							
Suhteeni muihin henkilöihin työyhteisössä ovat hyviä							
Uskon, että tässä organisaatiossa on monia mahdollisuuksia hyvään urakehitykseen							
Tiedän, mitä urakehitys organisaatiossa vaatii minulta							
Jokaisella työntekijällä on mahdollisuuksia työssä kehitymisen							
Olen tyytyväinen etuihin ja palkintoihin, joita organisaatio tarjoaa							
Uskon, että organisaatio työllistää minut tulevaisuudessakin							

LIITE 2. Kyselyn muuttujien käännökset

Sosiaalistuminen – kysymykset lomakkeessa	Organizational Socialization Model - Taormina 1994
Olen saanut erinomaisen perehdytyksen työhöni	This organization has provided excellent job training for me.
Yrityksessä käytössä oleva perehdytys on mielestäni laadukasta	The type of job training given by this organization is highly effective.
Yritys tarjoaa kattavia koulutuksia kehittääkseen työntekijöiden taitoja	This company offers thorough training to improve employee job skills.
Yrityksen koulutukset ovat mahdollistaneet sen, että pystyn tekemään työni hyvin	The training in this company has enabled me to do my job very well.
Esimieheni antamat ohjeistukset ovat auttaneet minua tekemään parempaa työtä	Instructions given by my supervisor have been valuable in helping me do better work.
Tunnen organisaation toimintatavat	I know very well how to get things done in this organization.
Ymmärrän täysin mikä on roolini ja tehtävät työyhteisössä	I have a full understanding of my duties in this organization.
Yrityksen tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä	The goals of this organization have been made very explicit.
Kaikki organisaatiossa työskentelevät, ymmärtävät sen tavoitteet	This organization's objectives are understood by almost everyone who works here.
Ymmärrän kuinka Danfoss Drives yrityksenä toimii	I have a good knowledge of the way this organization operates.
Muut työntekijät ovat auttaneet minua työssäni monin tavoin	Other workers have helped me on the job in various ways.
Työkaverini ovat yleensä halukkaita auttamaan ja neuvomaan	My co-workers are usually willing to offer their assistance or advice.
Suurin osa työkavereistani ovat hyväksyneet minut työyhteisön jäseneksi	Most of my co-workers have accepted me as a member of this company.
Työkaverini ovat auttaneet minua sopeutumaan organisaatioon	My co-workers have done a great deal to help me adjust to this organization.
Suhteeni muihin henkilöihin työyhteisössä ovat hyviä	My relationships with other workers in this company are very good.
Uskon, että tässä organisaatiossa on monia mahdollisuuksia hyvään urakehitykseen	There are many chances for a good career with this organization.
Tiedän, mitä urakehitys organisaatiossa vaatii minulta	I can readily anticipate my prospects for promotion in this company.
Jokaisella työntekijällä on mahdollisuuksia työssä kehittymisen	Opportunities for advancement in this organization are available to almost everyone.
Olen tyytyväinen etuihin ja palkintoihin, joita organisaatio tarjoaa	I am happy with the rewards offered by this organization.
Uskon, että organisaatio työllistää minut tulevaisuudessaakin	I expect that this organization will continue to employ me for many more years.
Minun on helppo keskustella eri työrooleissa työskentelevien ihmisten kanssa	Kysymys mukana Danfossin pyynnöstä
Minun on helppo puhua vaikeistakin asioista esimieheni kanssa	Kysymys mukana Danfossin pyynnöstä

Työhön sitoutuminen - kysymykset lomakkeessa	UWES-9 (Schaufeli & Bakker 2003.), kysymykset validoitu Suomessa (Hakanen 2009).
Minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	Aamulla herättyäni, minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin
Tunnen itseni energiseksi, kun teen työtäni	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni
Tunnen itseni vahvaksi, ahkeraksi ja aikaansaavaksi, kun teen työtäni	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
Olen innostunut työstäni	Olen innostunut työstäni
Olen ylpeä työstäni	Olen ylpeä työstäni
Työni inspiroi minua	Työni inspiroi minua
Kun työskentelen, työpäivät kuluvat nopeasti	Kun työskentelen, työni vie minut mukanaan
Syvennyn ja keskityn työhöni täysin	Olen täysin uppoutunut työhöni
Tunnen mielihyvää, kun olen keskittynyt työhöni	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus – kysymykset lomakkeessa	P-O Fit (Cable & DeRue 2002).
Organisaation arvot sopivat yhteen omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa	My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life
Organisaation arvot ovat samanlaisia kuin henkilökohtaiset arvoni	My personal values match my organization's values and culture
Asiat, joita arvostan elämässäni, ovat samankaltaisia, kuin arvot, joita organisaatiossa arvostetaan	The things that I value in life are very similar to the things that my organization values

Yksilön ja työn yhteensopivuus – kysymykset lomakkeessa	P-J Fit (Cable & DeRue 2002).
Nykyisen työtehtäväni ominaisuudet täyttävät hyvin toiveet, joita minulla on työtä kohtaan	The attributes that I look for in a job are fulfilled very well by my present job
Se mitä nykyinen työni minulle tarjoaa, sopii hyvin yhteen sen kanssa, mitä työltä odotan	There is a good fit between what my job offers me and what I am looking for in a job
Nykyinen työni antaa minulle sen, mitä työltä haluan	The job that I currently hold gives me just about everything that I want from a job
Taitoni ja osaamiseni sopivat hyvin yhteen työtehtäväni vaativuuden kanssa	The match is very good between the demands of my job and my personal skills
Kykyni ja saamani koulutus vastaavat työni vaatimuksia	My abilities and training are a good fit with the requirements of my job
Henkilökohtaiset ominaisuuteni ja koulutustaustani sopivat hyvin yhteen työni vaatimusten kanssa	My personal abilities and education provide a good match with the demands that my job places on me

LIITE 3. Muuttujakohtaiset faktorilataukset ja mittareiden Cronbachin Alfa

Organisaatioon sosiaalistuminen	Faktori- lataus	Cronbachin Alfa
Olen saanut erinomaisen perehdytyksen työhöni (1)	0,642	0,859
Yrityksessä käytössä oleva perehdytys on mielestäni laadukasta (1)	0,684	0,859
Yritys tarjoaa kattavia koulutuksia kehittääkseen työntekijöiden taitoja (1)	0,605	0,859
Yrityksen koulutukset ovat mahdollistaneet sen, että pystyn tekemään työni hyvin (1)	0,648	0,859
Tunnen organisaation toimintatavat (2)	0,423	0,838
Ymmärrän täysin mikä on roolini ja tehtävät työyhteisössä (2)	0,432	0,838
Yrityksen tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä (2)	0,827	0,838
Kaikki organisaatiossa työskentelevät, ymmärtävät sen tavoitteet (2)	0,637	0,838
Ymmärrän, kuinka Danfoss yrityksenä toimii (2)	0,456	0,838
Muut työntekijät ovat auttaneet minua työssäni monin tavoin (3)	0,611	0,899
Työkaverini ovat yleensä halukkaita auttamaan ja neuvomaan (3)	0,718	0,899
Työkaverini ovat auttaneet minua sopeutumaan organisaatioon (3)	0,729	0,899
Suhteeni muihin henkilöihin työyhteisössä ovat hyviä (3)	0,806	0,899
Uskon, että tässä organisaatiossa on monia mahdollisuuksia hyvään urakehitykseen (4)	0,828	0,891
Tiedän, mitä urakehitys organisaatiossa vaatii minulta (4)	0,722	0,891
Jokaisella työntekijällä on mahdollisuuksia työssä kehittymisen (4)	0,785	0,891
Olen tyytyväinen etuihin ja palkintoihin, joita organisaatio tarjoaa (4)	0,568	0,891
Uskon, että organisaatio työllistää minut tulevaisuudessakin (4)	0,508	0,891

(1) Koulutus, (2) Ymmärrys, (3) Työkavereiden tuki, (4) Tulevaisuuden näkymät

Työhön sitoutuminen	Faktori- lataus	Cronbachin Alfa
Minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin (1)	0,841	0,935
Tunnen itseni energiseksi, kun teen työtäni (1)	0,800	0,935
Tunnen itseni vahvaksi, ahkeraksi ja aikaansaavaksi, kun teen työtäni (1)	0,766	0,935
Olen innostunut työstäni (2)	0,885	0,935
Olen ylpeä työstäni (2)	0,835	0,935
Työni inspiroi minua (2)	0,863	0,935
Kun työskentelen, työpäivät kuluvat nopeasti (3)	0,700	0,935
Syvennyn ja keskityn työhöni täysin (3)	0,565	0,935
Tunnen mielihyvää, kun olen keskittynyt työhöni (3)	0,797	0,935

(1) Tarmokkuus, (2) Omistautuminen, (3) Uppoutuminen

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus	Faktori- lataus	Cronbachin Alfa
Organisaation arvot sopivat yhteen omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa	0,953	0,950
Organisaation arvot ovat samanlaisia kuin henkilökohtaiset arvoni	0,925	0,950
Asiat, joita arvostan elämässäni, ovat samankaltaisia, kuin arvot, joita organisaatiossa arvostetaan	0,912	0,950

Yksilön ja työn yhteensopivuus	Faktori- latauma	Cronbachin Alfa
Nykyisen työtehtäväni ominaisuudet täyttävät hyvin toiveet, joita minulla on työtä kohtaan (1)	0,935	0,940
Se mitä nykyinen työni minulle tarjoaa, sopii hyvin yhteen sen kanssa, mitä työltä odotan (1)	0,926	0,940
Nykyinen työni antaa minulle sen, mitä työltä haluan (1)	0,915	0,940
Taitoni ja osaamiseni sopivat hyvin yhteen työtehtävieni vaativuuden kanssa (2)	0,798	0,940
Kykyni ja saamani koulutus vastaavat työni vaatimuksia (2)	0,718	0,940
Henkilökohtaiset ominaisuuteni ja koulutustaustani sopivat hyvin yhteen työni vaatimusten kanssa (2)	0,753	0,940

(1) Tarpeet - tarjonta, (2) Vaatimukset - kyvykkyydet

LIITE 4. Tiivistetyt kysymykset Danfossille

Mitattava asia	Kysymys
Sosiaalistuminen - koulutus	Yritys tarjoaa laadukasta perehdytystä ja koulutusta kaikille työntekijöilleen.
Sosiaalistuminen – ymmärrys	Ymmärrän organisaation/yrityksen toimintatavat ja tavoitteet
Sosiaalistuminen – työkavereiden tuki	Tunnen olevani osa työyhteisöä ja saan tarvittaessa apua työkavereiltani
Sosiaalistuminen – tulevaisuuden näkymät	Minulla on mahdollisuuksia urakehitykseen ja tiedän mitä se minulta vaatii
Sosiaalistuminen – tulevaisuuden näkymät	Uskon, että organisaatio työllistää minut tulevaisuudessaakin
Työhön sitoutuminen – tarmokkuus	Tunnen itseni energiseksi, vahvaksi, ahkeraksi ja aikaansaavaksi, kun teen työtäni
Työhön sitoutuminen – omistautuminen	Olen ylpeä työstäni ja työni innostaa (tai inspiroi) minua
Työhön sitoutuminen – uppoutuminen	Kun työskentelen, työpäivät kuluvat mukavasti ja nopeasti
Organisaatioon sitoutuminen	Tunnen olevani osa Danfossin organisaatiota ja olen ylpeä kuuluessani siihen
Organisaatioon sitoutuminen	Olen töissä parhaassa mahdollisessa yrityksessä
Organisaatioon sitoutuminen	Suosittelen mielelläni Danfossia työpaikkana ystävilleni
Yksilön ja organisaation yhteensopivuus	Mielestäni organisaation arvot sopivat hyvin yhteen omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa
Yksilön ja työn yhteensopivuus (tarpeet-tarjonta)	Nykyiset työtehtäväni sopivat hyvin yhteen toiveitteni ja odotuksieni kanssa, joita minulla on työtäni kohtaan
Yksilön ja työn yhteensopivuus (vaatimukset-kyvykkyydet)	Taitoni ja osaamiseni sopii hyvin yhteen työtehtävieni vaatimusten kanssa.